

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы	
Использование ключевых показателей эффективности в стратегическом управлении международной нефтегазовой сервисной компанией	

УДК_622.323:658.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ-51	Коваль Вячеслав Викторович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор ШИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Директор ШИП
С.В. Хачин

«___» января 2018 года

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ-51	Ковалю Вячеславу Викторовичу

Тема работы:

Использование ключевых показателей эффективности в стратегическом управлении международной нефтегазовой сервисной компанией	
Утверждена приказом директора	от 04.04.2016 г., №2439/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – нефтегазовые сервисные предприятия. Нормативно-правовые акты РФ, публикации периодической печати, статистические данные, экспертные оценки.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Изучение показателя КРІ 2. Анализ использования КРІ в России 3. Анализ использования КРІ в мире 4. Анализ системы ключевых показателей эффективности нефтегазовой сервисной компании 5. Социальная ответственность
Перечень графического материала	1. Алгоритм выбора и оценки показателей матрицы КРІ 2. Цикл управления 3. Динамика показателей финансовой устойчивости АО «Бейкер Хьюз» 4. Динамика выручки и чистой прибыли АО «Бейкер Хьюз» за 2015 и 2016 гг. 5. Динамика показателей рентабельности продаж АО «Бейкер Хьюз»

	6. Динамика показателей рентабельности активов и капитала
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Введение	Abstract

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	К. Э. Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ-51	Коваль Вячеслав Викторович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ51	Ковалю Вячеславу Викторовичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Кафедра	-
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской и международной практике
- Внутренняя документация предприятия, официальная информация различных источников, включая официальный сайт предприятия

Финансовая отчетность и годовые отчеты АО «Бейкер Хьюз» за 2014, 2015, 2016 годы, положение о социальной политике АО «Бейкер Хьюз», периодическая литература, научно-исследовательские работы. Руководство по социальной ответственности.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасные условия труда;
- регулярная заработная плата;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское страхование сотрудникам;
- подготовка и реализация программ развития специалистов;

Изучение внутренней корпоративной социальной ответственности компании на базе имеющихся программ АО «Бейкер Хьюз»

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- проведение спонсорских и благотворительных мероприятий;
- непосредственное участие и содействие в охране окружающей среды;
- готовность компании нести ответственность за качество производимой продукции перед потребителями

Изучение внешней социальной ответственности АО «Бейкер Хьюз»

1. Определение стейкхолдеров организации:

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;
- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации

Определение заинтересованных лиц социальной ответственности АО «Бейкер Хьюз» на базе ежегодных отчетов компании

2. Определение структуры программы КСО

- Наименование предприятия;
- Элемент;

Проведение анализа организации социальной ответственности АО «Бейкер Хьюз»

<ul style="list-style-type: none"> – Стейкхолдеры; – Сроки реализации мероприятия; – Ожидаемый результат от реализации мероприятия 	
3. Определение затрат на программы КСО – расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Оценка эффективности социальной ответственности предприятия
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Выработка рекомендаций по повышению прозрачности деятельности АО «Бейкер Хьюз» и повышению социальной ответственности
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Структура программ КСО и затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	18.05.2015 г.
--	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры менеджмента	Феденкова Анна Сергеевна			18.05.2015

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ51	Коваль Вячеслав Викторович		18.05.2015

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент (магистр)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 13 рисунков, 9 таблиц, 40 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: экономические показатели, ключевые показатели эффективности, KPI, стратегическое управление, нефтегазовая сервисная компания.

Объектом исследования является международная нефтегазовая сервисная компания «Бейкер Хьюз Инкорпорейтед» (на основе российского подразделения АО «Бейкер Хьюз»).

Цель работы – анализ ключевых показателей эффективности в стратегическом управлении международной нефтегазовой сервисной компании, реализованных в АО «Бейкер Хьюз».

В работе изучено использование ключевых показателей эффективности KPI в стратегическом управлении международного нефтегазового предприятия. По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности АО «Бейкер Хьюз».

Степень внедрения: результаты полученные в процессе написания магистерский диссертации были представлены в сборнике статей XXVII международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования».

Область применения: результаты исследования рекомендовано использовать на нефтегазовых предприятиях.

Обозначения и сокращения

KPI – ключевые показатели эффективности (key performance indicators)

РФ – Российская Федерация

КПЭ – ключевые показатели эффективности

НГП – нефтегазовое предприятие

ССП – сбалансированная система показателей

Оглавление

Введение.....	9
1 Ключевые показатели эффективности в стратегическом управлении нефтегазовой компании.....	13
1.1 Стратегический менеджмент в системе управления предприятием.....	12
1.1.1 Концепция стратегического менеджмента.....	12
1.1.2 Определение стратегического менеджмента.....	13
1.1.3 Системный характер стратегического менеджмента.....	17
1.2 Нефтегазовая компания как объект стратегического менеджмента.....	19
1.3 Понятие ключевых показателей эффективности КРІ.....	22
1.4 Характеристика инструментов стратегического управления.....	23
1.5 Ключевые показатели эффективности как инструмент стратегического управления.....	24
1.6 Система мотивации персонала с использованием КРІ.....	49
2. Российский и международный опыт применения ключевых показателей эффективности КРІ	56
2.1 Анализ опыта применения системы ключевых показателей эффективности в нефтегазовой отрасли в России.....	56
2.2 Зарубежный опыт применения ключевых показателей в оценке эффективности и управлении нефтегазовых компаний.....	61
3. Анализ системы ключевых показателей эффективности компании АО «Бейкер Хьюз».....	64
3.1 Общая характеристика предприятия АО «Бейкер Хьюз».....	64
3.2 Перечень и анализ ключевых показателей эффективности компании АО «Бейкер Хьюз».....	69
3.3 Разработка корректирующих мероприятий на основе АО «Бейкер Хьюз».....	84
4. Социальная ответственность АО «Бейкер Хьюз».....	87

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	87
4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «Бейкер Хьюз».....	88
4.3 Определение структуры программ КСО.....	90
4.4 Затраты на проведения программ КСО.....	91
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендации.....	92
Заключение.....	94
Список публикаций магистранта.....	99
Список использованных источников.....	100
Приложение А abstract.....	103
Приложение Б (обязательное) Структура программ корпоративной социальной ответственности АО «Бейкер Хьюз».....	106

Введение

Актуальность темы исследования. Устойчивое функционирование международного предприятия в современных рыночных условиях требует непрерывного регулирования и совершенствования управленческой деятельности. Необходимо уделять пристальное внимание как переменчивым потребностям рынка, так и мотивации персонала компании. В настоящее время во всем мире уделяется пристальное внимание проблематике управления качеством, применению инновационных средств и методов менеджмента. Таким образом, изучение и анализ современных подходов и методов стратегического управления, и потенциала для их внедрения в области менеджмента, является весьма актуальной проблемой.

В нефтегазовой отрасли в современных условиях характерно значительное укрупнение добывающих и сервисных компаний путем роста, слияния и поглощения. Примерами могут служить покупка энергетическим гигантом General Electric третьей по величине сервисной компании Baker Hughes Inc., покупка компанией Schlumberger компании Cameron и другие сделки. В данном контексте главной задачей в управлении холдингом становится согласованное достижение всеми подразделениями единой цели компании и возможность отслеживания вклада каждого отдельного субъекта в достижение глобальной цели. Применение ключевых показателей эффективности в стратегическом управлении компании позволяет решить эту проблему.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является анализ ключевых показателей эффективности международной нефтегазовой сервисной компании.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. Изучить ключевые показатели эффективности и их применения в России и за рубежом.
2. Изучить классификацию и методики разработки ключевых показателей KPI.

3. Проанализировать систему ключевых показателей эффективности АО «Бейкер Хьюз».

Объект и предмет исследования. В качестве объекта исследования рассматриваются ключевые показатели эффективности компании Бейкер Хьюз (российское подразделение Baker Hughes Inc.). Предметом исследования является эффективность хозяйственной деятельности нефтегазовой сервисной компании.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, содержащихся в трудах зарубежных и отечественных авторов в области разработки и внедрения ключевых показателей эффективности. Для достижения поставленных задач был применен системный подход, сравнительный анализ и данные полученные во время прохождения производственных практик на предприятии

Информационная база исследования состоит из данных ежегодной и ежеквартальной отчетности и статистики международных нефтегазовых компаний, отраслевых печатных и электронных журналов на английском языке, статистических изданий – ежегодные обзоры IHS, British Petroleum Statistical Review of World Energy, International Energy Agency, а также аналитических материалов Strategy Partners Group. Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в данном диссертационном исследовании, обеспечивается применением современных теорий стратегического управления, а также экономических методов исследования.

В ходе диссертационного исследования широко использовались региональные отраслевые периодики, материалы отраслевых конференций и корпоративные данные мировых нефтегазовых лидеров.

Научная новизна исследования состоит в применении ключевых показателей эффективности как инструмента стратегического управления международной нефтегазовой сервисной компании.

Теоретическая и практическая значимость заключается в том, что рассмотренная система ключевых показателей, как инструмент управления и оценки эффективности хозяйственной деятельности, может быть использована на нефтегазовых предприятиях для улучшения эффективности хозяйственного управления.

Результаты исследования представляют интерес для нефтегазовых предприятий, изучающих вопросы ресурсоэффективности и эффективного хозяйственного управления в промышленности.

Таким образом, необходимо формирование системы критериев и показателей, отражающих экономические результаты деятельности предприятий, направленной на повышение экономической эффективности нефтегазового комплекса.

1 Ключевые показатели эффективности в стратегическом управлении нефтегазовой компании

1.1 Стратегический менеджмент в системе управления предприятием

1.1.1 Концепция стратегического менеджмента

Суть концепции стратегического менеджмента состоит в отходе от управленческого рационализма, состоящего в том, что успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов.

Данная концепция основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается, прежде всего, как открытая система: главные предпосылки успешной деятельности не только создаются внутри предприятия, но и в значительной мере формируются во внешней среде. Успех связывается с тем, насколько удачно предприятие адаптируется к внешнему окружению – политическому, экономическому, научно-техническому, социальному и т.д. (см. – рисунок 1)

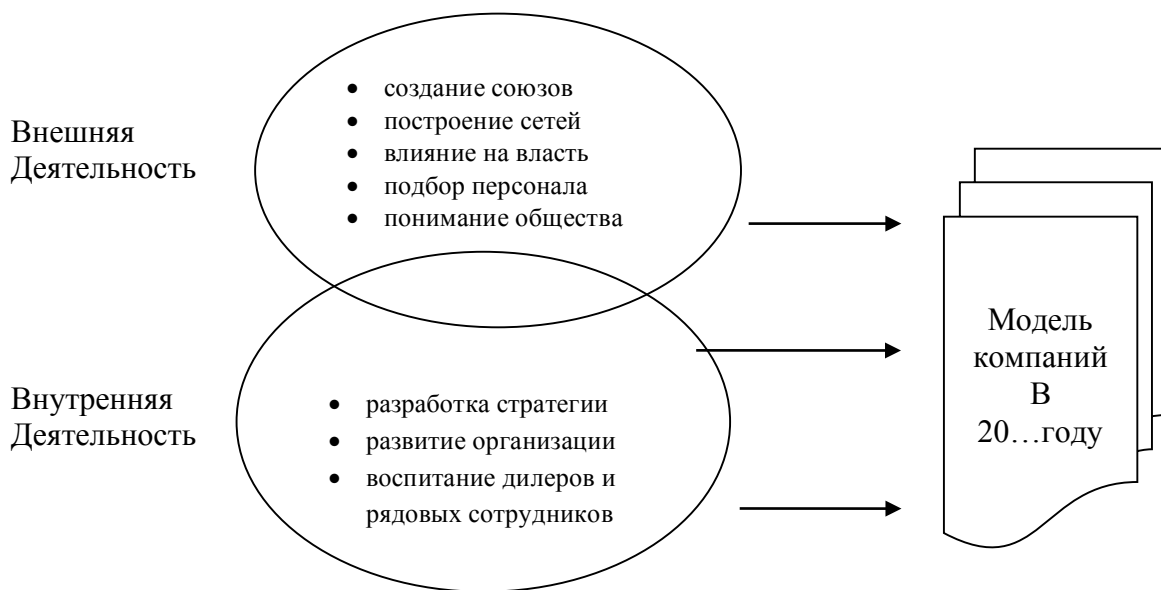


Рисунок 1 – Стратегический менеджмент сегодня

Стратегический менеджмент в нефтегазовых компаниях – это системный подход к определению и проведению необходимых изменений в деятельности, связанных с достижением желаемого будущего. Наиболее успешно он осуществляется там, где руководство готово идти на радикальные изменения. Такие предприятия, формируя и реализуя гибкие стратегии развития, стараются противостоять негативным влияниям внешнего окружения бизнеса.

Главными критериями эффективности управления становятся: своевременность распознавания угроз существованию; повышение устойчивости развития; активное использование благоприятных возможностей, возникающих во внешней среде, и извлечение максимальных выгод от их использования.

1.1.2 Определение стратегического менеджмента

Данное определение связано с весьма широким диапазоном проблем, охватываемых стратегией предприятия нефтегазового комплекса. Стратегический менеджмент определяется как процесс идентификации, выбора и осуществления действий, которые обеспечивают достижение долгосрочных показателей через установление приоритетных целей и направлений деятельности, создание постоянной совместимости между внутренними возможностями и ресурсами и изменениями во внешней среде.

Стратегический менеджмент – это:

- программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, потенциала предприятия и интересов работников;
- система управления поведением предприятия в целом, ориентирующая его на реализацию миссии и достижение стратегических целей путем рационального использования и развития конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент должен организовывать эффективную систему оценки динамики развития предприятия, своевременности принятия стратегических решений и анализа последствий реализованных управляющих

воздействий. В процессе стратегического менеджмента руководство планирует будущее компании и действует в направлении его достижения, обеспечивая формирование стратегии, участвуя в планировании реализации стратегии, оценке и контроле выполнения стратегии. Процесс стратегического менеджмента представлен на рисунке 2

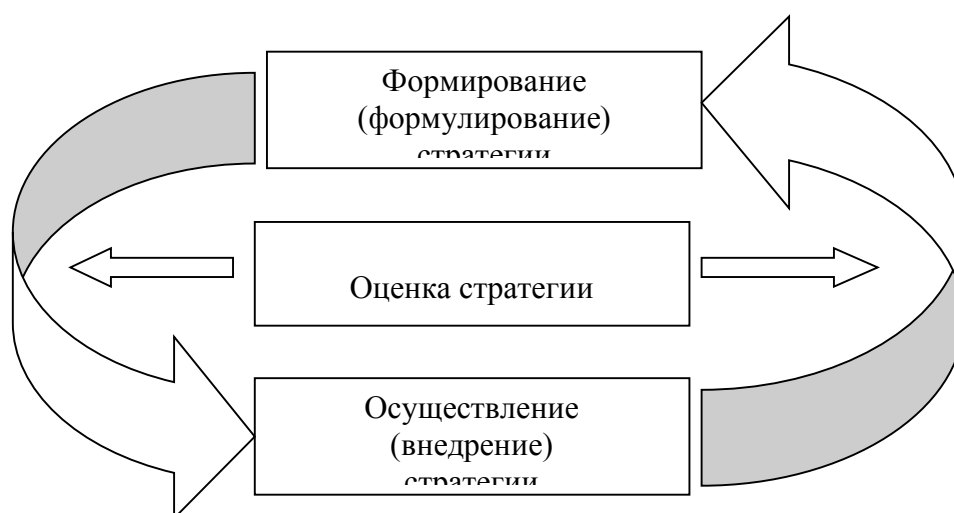


Рисунок 2 – Процесс стратегического менеджмента

Основные критерии оценки стратегии – это ясность и четкость, внутренняя согласованность, совместимость с внешней средой, обеспеченность ресурсами, приемлемая степень риска, адекватные временные горизонты и выполнимость, гибкость, скоординированное и ответственное руководство (качество менеджмента), соответствие личным ценностям ключевых менеджеров компании.

Стратегический менеджмент ориентирован на достижение устойчивого развития предприятия нефтегазового комплекса в условиях нестабильности рыночной среды и рисков бизнеса.

Решения относительно стратегических преобразований принимаются высшим руководством в зависимости от степени стабильности внешней среды и результатов комплексной оценки производственно-коммерческих и финансово-

экономических возможностей для достижения конкурентного преимущества в складывающихся условиях функционирования компании.

Стратегические решения направлены на создание условий долгосрочного роста ценности бизнеса компании для акционеров. Одним из главных достоинств профессионального стратегического менеджмента является также превращение ноу-хау в области маркетинга и технологий в ключевые факторы достижения конкретного преимущества предприятия.

В основе стратегического менеджмента лежит стратегическое планирование (выбор стратегии), которое является начальным его этапом. Стратегическое планирование включает в себя: определение миссии; формулирование целей и задач функционирования; оценку и анализ внешней среды; оценку и анализ внутренней среды; разработку и анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии.

Наряду со стратегическим планированием, стратегический менеджмент включает процессы развертывания и выполнения стратегического плана, а также контроль реализации плана. Одна из основных задач стратегического менеджмента в части контроля состоит в определении начала стратегических преобразований – для обеспечения гибкого перехода к управлению в условиях изменений внешних и внутренних факторов развития и антикризисному управлению.

Стратегический анализ. Стратегический анализ необходим для выработки ясного понимания руководством, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше.

Стратегический выбор. Стратегический выбор (стратегическое планирование) включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Сделать стратегический выбор – это означает связать бизнес-решения и реализующие их конкурентные виды деятельности, обеспечиваемые подразделениями предприятия.

Реализация выбранной стратегии. Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку предыдущих этапов. Деятельность руководства

направляется на модернизацию системы менеджмента, активизацию инновационной и технологической деятельности, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры, выделение необходимых ресурсов на подготовку и переподготовку персонала.

1.1.3 Системный характер стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент помогает руководству предвидеть тенденции развития бизнеса и отслеживать внешние влияния. В системе менеджмента предприятия он охватывает как традиционные, так и ситуационные задачи. В частности, эти задачи:

- контроля – прогнозируется стабильное развитие предприятия;
- экстраполяции – на перспективу прогнозируется проявление таких же тенденций, как и в предыдущем периоде;
- разработки нетрадиционных стратегий – когда становятся очевидными новые тенденции развития, при этом разработка стратегических планов осуществляется по периодам;
- принятие оперативных решений – при возникновении неожиданных ситуаций, резко изменяющихся тенденций развития предприятия в целом или его важнейших подсистем, при этом заново ранжируются стратегические задачи (например, для производственных систем добычи, переработки, нефтепродуктообеспечения и пр.).

Таким образом, стратегический менеджмент – комплексная система управления, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации предприятия к ее изменениям. Центральная часть системы стратегического управления – «штаб» стратегического развития при руководстве предприятием, который сам, вместе с соответствующими группами в структурных единицах, является частью системы стратегического управления.

Структура системы стратегического менеджмента представлена на рисунке 3

Основные элементы и этапы стратегического менеджмента

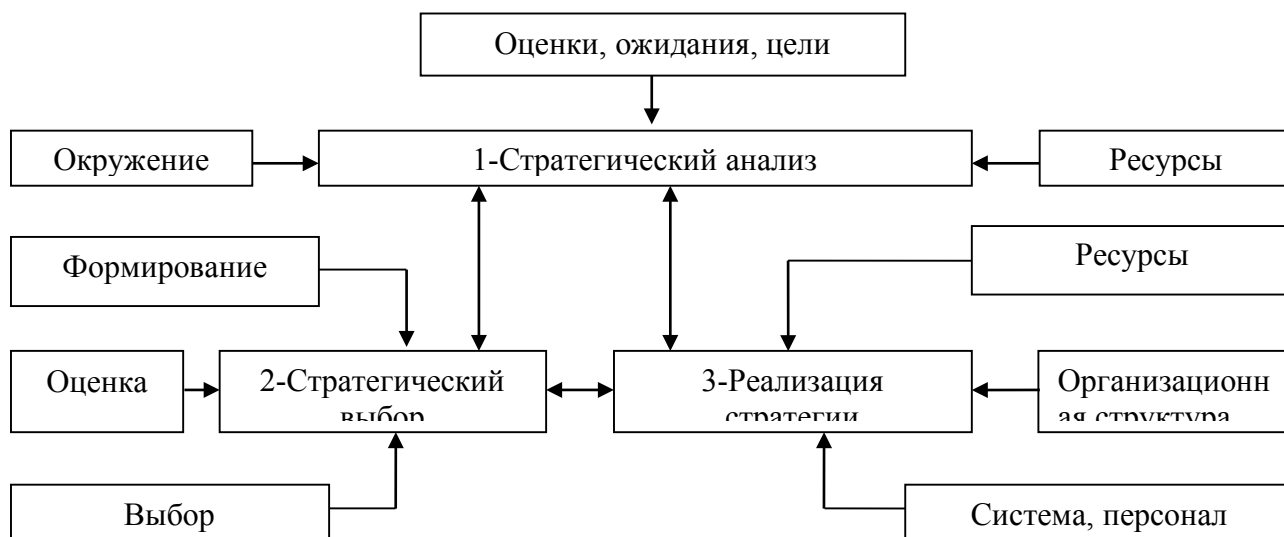


Рисунок 3 – Структура системы стратегического менеджмента

Основные функции «стратегического менеджера» реализуются в рамках четырех взаимосвязанных видов деятельности:

1. Формирование стратегических направлений развития производственной и коммерческой деятельности: цели, долгосрочные перспективы и приоритеты развития – на основе структурного и стратегического анализа, анализа конкурентной среды.

2. Трансформация общих целей в конкретные направления и показатели хозяйственной, технологической и инновационной деятельности.

3. Управление реализацией стратегии и планов деятельности для достижения желаемых показателей.

Повышение эффективности реализации выбранной стратегии на основе внесения корректив в стратегию, направления и цели развития в соответствии с опытом выполнения стратегии, анализом изменившихся условий ее реализации, учетом инновационных процессов и технологий.

1.2 Нефтегазовая компания, как объект стратегического менеджмента

В узком смысле устойчивое развитие полезно связывать с целевой ориентацией нефтегазовой компании. Если например цель нефтяной компании состоит в том, чтобы за определенный период стать компанией мирового уровня, то устойчивое развитие предполагает такое изменение ее показателей (прежде всего, ключевых экономических, таких как прибыль, капитализация, объем продаж и пр.), и имиджа (цивилизованный стиль деятельности, средний уровень доходов работающих и др.), которые приближают, а в конечном итоге вводят ее в «десятку» ведущих нефтяных компаний мира. В связи с циклическими колебаниями нефтяного рынка и соответствующей циклической динамикой показателей компании, устойчивое развитие должно связываться с целенаправленным движением показателей по их тренду, а определение устойчивого развития компании должно включать в себя ограничения по отклонениям показателей от тренда, «ведущего» к мировому уровню.

Сценарии, преследующие более ранний выход на мировой уровень, могут быть связаны с относительно большим риском. В условиях риска и неопределенности исходных данных и ожидаемых результатов надо стремиться достигать наиболее благоприятных значений показателей деятельности не по одному выбранному сценарию развития, а исследуя ожидаемые результаты, формировать гибкие сценарии, учитывающие механизмы адаптации к неопределенности, такие как диверсификация деятельности, замещение технологий и др.

Конструктивная постановка задачи устойчивого развития компании предполагает определение критериев, позволяющих отнести компанию к классу ведущих компаний. Компания классифицируется как компания мирового уровня, если определенный набор параметров, характеризующих ее деятельность, отвечает требованиям, соответствующим лидерам мирового нефтегазового бизнеса. К таким параметрам относятся:

- объем реализованной продукции;
- доля мирового рынка, контролируемого компанией (по наиболее представительным видам продукции);
- объем прибыли (до налогообложения);
- капитализация;
- объем запасов нефти/газа;
- производительность (объем реализации на одного работающего);
- уровень дивидендов (D/P ratio – отношение дивидендов на одну обыкновенную акцию к рыночной цене обыкновенной акции).

Значения этих параметров определяются по сумме соответствующих показателей самой компании и других контролируемых ею компаний.

Помимо указанных выше параметров, допускающих одномерную количественную оценку, компания может быть отнесена к компаниям мирового уровня, если она отвечает ряду многомерных критериев, имеющих часто только качественную оценку, характеризующих политику компании в части:

- применения производственных, информационных, управленческих и прочих технологий;
- воздействия на социально-экологическую ситуацию в регионах деятельности;
- управления персоналом;
- соблюдение норм деловой этики;
- применения производственных, информационных, управленческих и прочих технологий;
- прозрачность отчетности.

Анализ перечисленных выше параметров по выборке ведущих мировых нефтегазовых компаний позволяет определить «многомерную область» (область показателей компаний мирового уровня), адекватную их развитию в соответствующий год, попадание в которую позволяет отнести ту или иную компанию к классу компаний лидеров.

Общепринятым интегральным измерителем затрат ресурсов, является чистый дисконтированный доход (ЧДД). Целевую траекторию, обеспечивающую максимум ЧДД, рассчитанного за период времени, который включает в себя как период входа в область компаний мирового уровня, так и период работы «внутри» указанной области, целесообразно называть «оптимальной» целевой траекторией. Используя введенные понятия, под траекторией движения компании, обеспечивающей ее устойчивое развитие, следует понимать такую целевую траекторию, которая при приемлемой для компании вероятности реализации траектории и величине «стандартного отклонения» от нее является оптимальной целевой траекторией.

Для обеспечения большей устойчивости целесообразна диверсификация деятельности компании. Для стабилизации ее деятельности также необходимо создание определенных резервов (ресурсных, финансовых, технологических и др.), позволяющих компенсировать негативные воздействия окружающей среды, обусловленные неблагоприятной рыночной конъюнктурой, ухудшением горно-геологических условий, влиянием фискальной политики и пр. Естественно, создание таких резервов требует дополнительных затрат, что в общем случае снижает доход компании.

При определении траектории устойчивого развития компании необходимо учитывать структурный (вертикальная интеграция), отраслевой и региональный аспекты деятельности. Устойчивое развитие компании необходимо учитывать структурный (вертикальная интеграция), отраслевой и региональный аспекты деятельности. Устойчивое развитие компании не предполагает обязательного устойчивого развития всех ее подразделений (предприятий). В зависимости от рыночной конъюнктуры часть из них может иметь понижающую динамику в определенные периоды времени, а в некоторых случаях предприятия должны быть перепрофилированы или ликвидированы. Однако при этом всегда должны выполняться ограничения социального и экологического характера.

1.3 Понятие ключевых показателей эффективности КРІ

Ключевой показатель эффективности (КРІ) представляет собой набор поддающихся количественному определению индикаторов, которые компания использует для оценки или сравнения эффективности в контексте достижения стратегических и операционных целей. КРІ отличаются в зависимости от компании и отрасли промышленности, в зависимости от поставленных приоритетов или критериев производительности.

КРІ отражают степень достижения целей, характеризуют эффективность бизнес-процессов и действия каждого отдельного. Разработка системы КРІ и постоянное использование ее на практике позволяет контролировать выполнение стратегических целей. Положительный эффект от внедрения системы КРІ обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании. Управление организацией на основе системы ключевых показателей эффективности позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. Обоснованный выбор ключевых показателей эффективности должен соответствовать стратегическим целям компании и мониторить степень достижения этих целей.

Основными целями системы КРІ являются:

- 1) гармонизация целей компании с целями и задачами руководителей с бизнес – сегментами, структурных подразделений;
- 2) обеспечение единства деятельности всех сегментов компании для достижения стратегической цели;
- 3) стимулирование работников на повышение эффективности труда;
- 4) мотивация руководителей на выполнение стратегических задач.

Ключевые показатели эффективности используются организациями для оценки их эффективности или эффективности результата какой-либо конкретной деятельности, к которой ключевые показатели применены. При этом результативность может быть определена и как прогресс в достижении каких-либо целей, так и, зачастую, как и простое повторяющееся достижение определенного уровня операционных целей. КРІ позволяет удобно измерять эффективность деятельности компании, подразделений, а также непосредственно сотрудников, что позволяет мотивировать персонал на достижение необходимых результатов.

Показатель измерения эффективности – это метрика, которая используется для подсчета эффективности конкретного действия. Эффективность - это оценка случая, когда требования потребителя удовлетворены, и необходимо оценить насколько экономично компания использовала ресурсы для того, чтобы достичь этого необходимого уровня удовлетворенности клиента.

Для каждой цели управления эффективностью определяется набор ключевых показателей эффективности, характеризующих достижение этой цели на соответствующем горизонте управления. Для каждого показателя определяется набор вспомогательных показателей, предназначенных для проведения комплексного анализа системы сбалансированных показателей, в частности КРІ.

Метод КРІ объединяет в себе: К – система финансовых категорий, Р– система регулятивных финансовых принципов и І– научный финансовый инструментарий.

Два первых элемента характеризуют статический компонент метода финансового анализа, последний элемент – его динамику.

На этапе разработки КПЭ определяются стратегические цели компании. Стратегическая цель – это количественные или качественные ориентиры развития компании, на достижение которых направлена ее деятельность.

На основе анализа ключевых показателей эффективности российских и зарубежных компаний сформирована система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтехимических компаний. Главной стратегической целью акционерных вертикально-интегрированных нефтехимических компаний является максимизация корпоративной стоимости компаний за счет увеличения добычи нефти.

Так, выбор ключевых показателей эффективности напрямую связан со стратегией компании и стратегическими целями.

Метод ключевых показателей эффективности KPI позволяет решить задачи стратегической направленности:

1. Оперативный мониторинг деятельности позволяет видеть динамику изменения показателей эффективности.
2. Диагностика в разрезе ключевых факторов деятельности точно определяет причину ухудшения.
3. Обосновывает методы финансового оздоровления предприятий на основе определения причин изменения частных показателей.

Таким образом, использование и применение данной методики в управлении предприятием позволяет выявлять низкоэффективные направления деятельности, настраивать бизнес процессы, стабилизировать финансовое положение путем воздействия на непосредственную проблему, оказывающую отрицательное воздействие на достижение стратегических целей компании.

С помощью специальных финансовых коэффициентов достигаются главные результаты эффективного управления и проводится анализ финансового состояния. Практика финансового анализа выработала методику анализа бухгалтерских финансовых отчетов. Выделяют шесть основных методов анализа:

- 1) горизонтальный анализ – предполагает сравнение каждой позиции финансовой отчетности с предыдущим периодом и определение динамических изменений;

2) вертикальный анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

3) трендовый анализ – предполагает сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда ведется прогнозный анализ;

4) анализ относительных показателей – определение взаимосвязей показателей и расчет отношений между отдельными позициями финансового отчета;

5) сравнительный анализ – это межхозяйственный анализ показателей данного предприятия с финансовыми показателями конкурентов и внутрихозяйственный анализ финансовых показателей структурных подразделений;

6) факторный анализ – анализ влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью стохастических или детерминированных приемов» [5].

Ведущими элементами анализа финансово-экономического состояния являются системы экономических коэффициентов. Которые могут применяться разными пользовательскими группами: инвесторы, акционеры, менеджеры, кредиторы и т.д. Данные показатели делятся на 5 групп с разным направлением анализа финансового состояния.

1. Анализ ликвидности. Ликвидностью является способность одних активов определенного предприятия к быстрой трансформации в другие виды активов, которые на данный момент более востребованы.

Наиболее точное понятие ликвидности определяется единицей времени, за которую происходит трансформация актива, как правило, в денежные средства.

Ликвидность предприятия, в первую очередь, показывает его способность покрывать краткосрочные обязательства по оборотным ресурсам. Коэффициент ликвидности дает наиболее точное и общее представление о ликвидности активов компании. Для того чтобы предприятие имело нормальный уровень ликвидности, необходимое условие заключается в превышении стоимости активов над текущей суммой по обязательствам.

Коэффициентом текущей ликвидности (Ктл) называется аналитический показатель, который базируется на расчете соотношения между текущими активами и краткосрочными (текущими) обязательствами. Он показывает насколько быстро и в каком объеме предприятие может выплатить свои краткосрочные долги (со сроком исполнения не более одного года) [6]. Источником финансирования обязательств при этом выступают текущие активы, имеющие определенную рыночную ценность.

Чем выше показатель текущей ликвидности, тем стабильнее ситуация на предприятии, поскольку выше его платежеспособность. При этом эксперты подразумевают не только текущую платежеспособность на какой-то определенный момент, но и возможности компании платить по счетам в условиях резкого изменения внешних финансовых обстоятельств, на которые невозможно повлиять.

Коэффициент текущей ликвидности = $\text{Оборотные активы} / \text{Текущие обязательства}$. Если значение коэффициента ниже 1,5, то это прямое свидетельство того, что предприятие имеет некоторые трудности в покрытии своих текущих обязательств.

Однако, данная ситуация может разрешиться путем получения достаточного потока денежных средств в процессе операционной деятельности компании.

Слишком завышенный показатель ликвидности часто свидетельствует о недостаточности использования оборотных ресурсов и ограниченности доступа к получению краткосрочных займов (в том числе и банковских). Для примера,

накопление на вполне рентабельной компании неликвидных товаров характеризуется стремительным ростом коэффициента текущей ликвидности.

Среди прочих факторов, которые могут повлечь за собой рост коэффициента ликвидности, выделяют такие [7]:

1. Ужесточения условий взаиморасчетов между поставщиками и другими контрагентами.

2. Чрезмерное кредитование покупателей (когда у компании появляется большая сумма дебиторской задолженности, а требования к покупателям относительно сроков оплаты практически отсутствуют).

3. Увеличение запасов сырья и прочих материалов на складах или в производстве.

Коэффициент критической ликвидности (Ккл) показывает прогнозируемые платежные возможности при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Он характеризует ожидаемую платежеспособность на период, который равен средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности.

Коэффициент критической ликвидности = Денежные средства и Краткосрочные финансовые вложения и Дебиторская задолженность / Текущие обязательства

Коэффициент абсолютной ликвидности – это финансовый инструмент, который равняется отношению денежных средств и краткосрочных вложений финансового характера, которые осуществляет компания, к краткосрочным обязательствам (текущему уровню пассивов) [6]. Он показывает, какой процент краткосрочных долгов может быть покрыт за счет денежных ресурсов предприятия и их эквивалентов в виде депозитов, ценных бумаг или других высоколиквидных активов.

Расчеты коэффициента ликвидности интересны не только руководству компании, но и прочим (внешним) субъектам:

1. Инвесторам, которые отслеживают показатель текущей ликвидности перед вложением средств;

2. Поставщикам сырья и комплектующих, которые принимают решение о предоставлении отсрочки по оплате;

3. Банкирам, которые ищут гарантии возврата краткосрочных кредитных средств, выданных предприятию.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается: $K_{ал} = (\text{денежные ресурсы} + \text{краткосрочные вложения финансового характера}) / \text{текущий уровень обязательств}$.

В зарубежном финансовом анализе предприятий применяется нормативное ограничение на показатель абсолютной ликвидности. Так, нормативное ограничение $K_{ал}$ составляет 0,2. Это означает, что каждый день фирма должна быть способна выплачивать не меньше 20% от суммы краткосрочных финансовых обязательств.

Точного обоснования данного нормативного значения не существует, однако, большинство российских компаний «взяли на вооружение» расчет показателя абсолютной ликвидности. Таким образом, свидетельством нормальной деятельности предприятия является тот факт, что величина собственных денежных средств должна покрывать 20% текущих (краткосрочных) пассивов. Однако, для некоторых отечественных компаний, учитывая неоднородность структуры краткосрочной задолженности, показатель $K_{тл}$ должен составлять не менее 0,5.

2. Анализ текущей деятельности. «С позиции кругооборота средств хозяйственная деятельность любого предприятия это процесс непрерывной трансформации одних видов активов в другие:

$ДС \Rightarrow СС \Rightarrow НП \Rightarrow ГП \Rightarrow СР \Rightarrow ДС$, (1) где ДС – денежные средства;

СС – сырье на складе; НП – незавершенное производство; ГП – готовая продукция; СР – средства в расчетах» [8].

Эффективность текущей деятельности оценивается протяженностью операционного цикла, которая зависит от оборачиваемости средств в различных видах активов. Основными показателями данной группы являются показатели

использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов: фондоотдача, выработка, коэффициенты оборачиваемости.

3. Анализ финансовой устойчивости. С помощью этих показателей (коэффициенты финансовой устойчивости, автономии (финансовой независимости), финансирования, финансовой зависимости) оцениваются состав источников финансирования и динамика соотношения между ними анализ основывается на том, что источники средств различаются степенью доступности, степенью риска, уровнем себестоимости, уровнем надежности, и др.

Коэффициент автономии, называемый также коэффициентом финансовой независимости, определяет отношение собственного капитала к общей сумме капитала организации.

Коэффициент автономии измеряется в долях. Общепринятое нормативное значение данного показателя в нашей стране – 0,5 и более. Оптимальным считается значение коэффициента в интервале от 0,6 до 0,7. В мировой практике считается минимально допустимым использование 30-40% собственного капитала (здесь большое значение играет репутация и своевременное выполнение обязательств перед кредиторами) [9].

Противоположным этому показателю является коэффициент финансовой зависимости. Коэффициент финансовой зависимости показывает, насколько долго сохранится устойчивость компании в длительной перспективе.

Все эти коэффициенты, характеризуют структуру капитала, а также претензии кредиторов относительно имущества предприятия. Поэтому снижение уровня первого и соответственно рост второго коэффициента говорит о повышении финансового риска организации.

Какое предприятие не хотело бы быть экономически стабильным и финансово устойчивым. Насколько это соответствует действительности, можно выяснить при помощи коэффициента финансовой устойчивости – одного из основных показателей, рассчитываемых в ходе экономического и финансового анализа.

Коэффициент рассчитывается через отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса. Значение коэффициента должно быть достаточно высоким, потому что финансовое состояние предприятия будет считаться устойчивым, если за счет долгосрочных источников полностью покрываются вложения в оборотные активы и необоротные активы, которые относятся к третьему классу ликвидности.

4. Анализ рентабельности. По своей сути показатели рентабельности являются относительным выражением прибыли. Они показывают, какую долю занимает прибыль в сумме инвестированных и использованных организацией средств. В отличие от показателей второй группы здесь абстрагируются от конкретных видов активов, а анализируют рентабельность капитала предприятия в целом.

Рентабельность капитала определяется отношением прибыли к собственному или заемному капиталу .

Рентабельность активов определяется отношением прибыли к средней величине активов. Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на каждый рубль всего имущества, которое организация имеет в своем распоряжении [10].

Таким образом, можно сделать вывод, что финансы предприятий обслуживают непрерывный кругооборот средств предприятия и источников их формирования, заключающийся в снабжении, производстве, сбыте, распределении и получении финансовых результатов (выручки, прибыли), а также возврате и привлечении заемных средств.

Подобное представление процесса управления впервые было введено в практику одним из основоположников научного подхода в менеджменте, Ф. Тейлом и затем было развито на теоретическом уровне его последователем Э. Демингом и известно как «цикл Деминга».

Основным инструментом для поддержки такой управленческой деятельности служит планово-контрольная система.

Планово-контрольная система на предприятии, и тем более в холдинге является чрезвычайно сложной, многоуровневой, гетерогенной и, как следствие, необозримой во всех деталях.

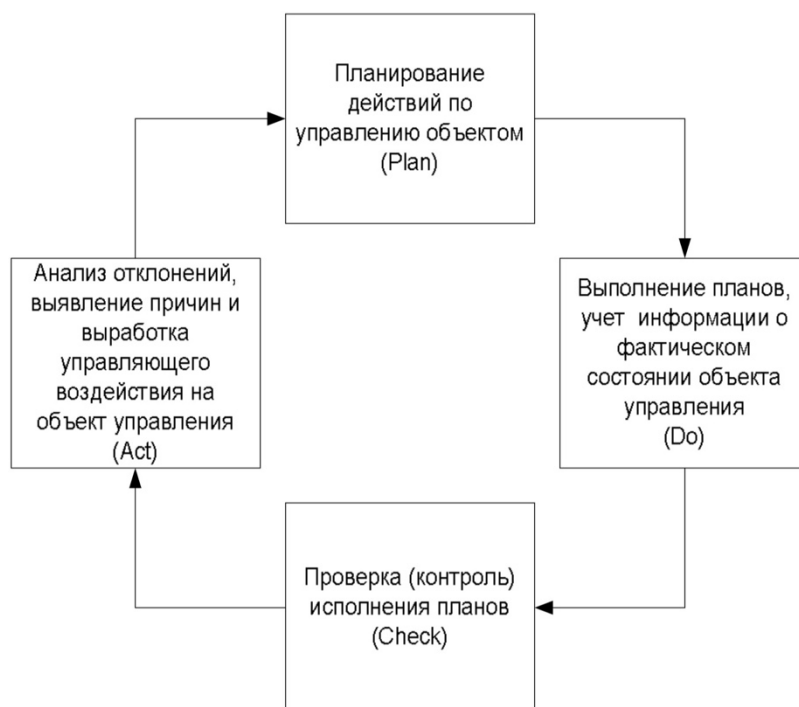


Рисунок 4 - Цикл управления.

Значительная часть планово-контрольной системы является массивом разнородной, но связанной информации. Этот массив не подлежит упрощению, он с необходимостью должен вмещать в себя именно такое большое количество информации. Вся планово-контрольная информация необходима для выполнения бизнес-процессов в организации и, как следствие, достижения корпоративных целей. Налицо имеется противоречие: с одной стороны такое большое количество информации объективно необходимо; с другой - оно слишком большое для обработки сознанием лиц, принимающих решение.

Это противоречие может быть разрешено с помощью показателей. П. Хорват определяет показатели, как «числа, которые в сжатой форме несут информацию о состоянии дел на предприятии [12]». Показатель – это

информационный фильтр, с помощью которого отбирается необходимая и достаточная информация для принятия управленческих решений.

Но если с помощью этих чисел можно получать адекватную информацию о состоянии дел, то с помощью их также можно и задавать желаемое состояние дел. То есть можно планировать в терминах показателей, и контролировать выполнение планов. Таким образом, вся планово-контрольная система может быть адекватно представлена системой планово-контрольных показателей. При этом она не заменяет собой всю систему планов, а только лишь отражает эту систему в сжатом виде для целей управления. Показатели в этом случае являются количественно-выраженными целями, а планы - это описание средств достижения этих целей. То есть показатели – это то, что лежит в основе планирования деятельности как предприятия в целом, так и его частей.

Для холдинга система показателей имеет чрезвычайно важное значение. Правильная конфигурация такой системы должна в идеальном случае гарантировать декомпозицию целей по уровням управления вплоть до отдельных юридических лиц в составе холдинга. Система показателей холдинга - это своего рода «скелет» планово-контрольной системы и, как следствие, основа всей системы управления.

Другой важной особенностью системы показателей является возможность делегирования с их помощью ответственности. Чем крупнее предприятие, тем большее значение приобретает данная особенность, поскольку тем большее значение приобретает требование к «самоуправляемости» отдельных структурных подразделений. Для реализации «самоуправляемости» необходимы правила делегирования полномочий и ответственности в организационной структуре управления предприятия.

И так же, как и система управления организацией имеет многоуровневую иерархическую структуру, такую же структуру должна иметь и система показателей. Система показателей должна иметь логические связи между показателями различных уровней управления.

Через планирование показателя осуществляется де-композиция целей высокого уровня на цели и задачи для нижележащих уровней управления. На их основе составляются операционные планы, сметы и бюджеты.

Вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК) – крупнейшие национальные корпорации, объединяющие в себе функции по поиску, разведке, добыче, переработке, транспортировке, сбыту и маркетингу нефти и нефтепродуктов.

Для создания дополнительной ценности сверх суммы ценностей, создаваемых отдельными подразделениями, ВИНК должна согласовать стратегии своих операционных и сервисных подразделений, создавая синергию. Следовательно, стратегическое соответствие деятельности подразделений ВИНК – основа создания корпоративной стоимости ВИНК. В настоящее время наиболее эффективной концепцией стратегического менеджмента, обеспечивающей создание стратегического соответствия на уровне корпорации, признана сбалансированная система показателей[2]. Более детализированной является система ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), которая помогает руководителям сфокусироваться на главных, приоритетных в данном периоде направлениях деятельности[3]. Соответственно, по каждому направлению отбираются показатели, наилучшим образом характеризующие прогресс для достижения долговременных стратегических целей. Каждому показателю присвоено нормативное значение, соответствующее стратегическим целям и задачам компании.

В нефтегазовой промышленности показатели эффективности подразделяются на две категории – основные и дополнительные, с целью дифференциации показателей, которые широко применяются в нефтегазовых компаниях, с показателями, которые потенциально могут быть применены.

Основные показатели:

- используются большинством нефтегазовых компаний;
- неотъемлемо присущи определенным видам деятельности компании (например, добыча или переработка);

-представляют основной интерес для локальных и международных держателей акций, значительны в аспектах и вопросах национального и глобального масштаба;

-применяются в индустрии на протяжении значительного периода времени.

Важным фактором является то, что основные показатели согласуются в отчетности и результатах деятельности большинства международных компаний, что способствует обмену передовым опытом и позволяет отраслевым организациям формировать обоснованные отчеты о производительности сектора.

Дополнительные показатели могут иметь равную или даже большую важность для отдельных компаний, чем основные показатели, в контексте специфических локаций, деятельности или группы инвесторов.

Дополнительные показатели:

- определяются как имеющие отношение к отчетности компании и держателям акций;
- связаны с вопросами местного или регионального значения;
- находятся в стадии разработки.

Основные и дополнительные показатели могут быть определены либо качественно, либо количественно. Количественные показатели представляются в виде числа с размерной единицей или в форме числового индекса. При этом многие показатели не могут быть представлены в количественном выражении. Многие социальные аспекты, в частности, в первую очередь публикуются в качественном выражении, поскольку пока не выработана единая система интерпретации определенных количественных показателей.

Требования к ключевым показателям эффективности:

- каждый показатель должен иметь четкое определение;
- цели должны быть достижимы, но в то же время быть стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;

- показатели могут быть как общими для всей компании, так и конкретными для отдельных подразделений.

Основываясь на сложившейся в большинстве компаний практике, ключевые показатели эффективности должны формироваться на основе SMART целей, то есть должны быть:

- конкретными (англ. S- Specific);
- измеримыми (англ. M- Measurable);
- достижимыми (англ. A- Attainable);
- актуальными (англ. R- Relevant);
- ограниченными по времени (англ. T- Time-bound).

Другими словами, корректная постановка цели означает, что цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотноситься с конкретным сроком. Более того, цели должны быть установлены сверху вниз в иерархии компании для всех уровней фокусируясь на стратегии компании и достижении целей в масштабе всей компании. Другим важным принципом для правильного определения ключевых индикаторов является ограничение их количества: не должно быть слишком большого количества целей, а KPI, в свою очередь, оценивают достижение этих целей.

Ключевые показатели эффективности, подлежащие открытой публикации, на примере компании British Petroleum:

- прибыль на одну обычную акцию (англ. Profit per ordinary share)
- количество регистрируемых инцидентов;
- коэффициент доходности инвестиций в акции (англ. Total Shareholder return);
- производительность (англ. Production);
- количество мероприятий по охране труда и технике безопасности;
- уровень выброса углекислого газа в атмосферу;
- диверсификация и вовлечение (англ. Diversity and inclusion);
- коэффициент обращения запасов (англ. Reserves replacement ratio);
- выполнение основных проектов (англ. Major project delivery).

Ключевые показатели эффективности необходимы не только для руководства организаций для оценка деятельности компании и унификации отчетности на разных уровнях, но и для рядовых сотрудников, особенно, если их деятельность и размер заработной платы напрямую зависит от результатов труда. KPI упрощает процесс определения необходимых шагов для достижения необходимого результата. В масштабах транснациональных корпораций данная система делает возможным оценку вклада каждого отдельного подразделения в достижение глобальных корпоративных целей.

Менеджменту компаний с сложной организационной структурой требуется делегировать полномочия по назначению и мониторингу показателей эффективности на всех уровнях организации. При этом имеет смысл использовать различные классификации KPI.

После определения KPI и объединения их в группы по аспектам деятельности компании, как правило, согласно статистике и открытой отчетности компаний, компании анализируют эффективность, основываясь на 10-20 показателях, по 2-5 на каждый аспект: “финансы” – 5 (22%), “заинтересованные стороны” – 5 (22%), “бизнес-процессы” – 8-10 (34%), “развитие и обучение” – 5 (22%). При этом 80% показателей не являются монетарными. Также необходимо некоторое время для тестирования системы и определения корреляции между различными показателями и уровнем мотивации менеджмента и персонала компании.

Типичной ошибкой, с которой сталкиваются при внедрении системы сбалансированных показателей в компаниях является процесс разработки стратегической карты компании не сверху вниз, а снизу вверх. Этот подход является заведомо провальным. Именно процесс каскадирования гарантирует, что стратегии дочерних компаний будут соответствовать стратегии холдинга. Ведь задачей является организовать деятельность подразделений в соответствии с уже имеющейся стратегией всей компании.

Задача системы KPI заключается в том, чтобы перевести стратегию компании на язык измеримых экономических показателей и обеспечить ее

претворение в жизнь. Показатели КРІ являются индикаторами соответствия уровня текущих показателей деятельности стратегическим целям компании.

1.2 Цель, задачи и сущность анализа показателей эффективности деятельности компании

Анализ показателей эффективности деятельности предприятия в своем традиционном понимании представляет собой метод исследования путем расчленения сложных явлений на составные части. В широком научном понимании анализ показателей эффективности деятельности предприятия – это метод научного исследования (познания) и оценки явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы. Экономическая сущность финансового анализа лучше всего отражается в следующем определении: «Анализ эффективности деятельности предприятия представляет собой оценку финансово – хозяйственной деятельности фирмы в прошлом, настоящем и предполагаемом будущем».

В экономике, составным элементом которой являются финансы, анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций и оценки экономических и социальных процессов, изучения финансово–хозяйственной деятельности на всех уровнях и в разных сферах воспроизводства.

С этой точки зрения цель анализа эффективности деятельности предприятия– определить состояние финансового здоровья предприятия, выявить слабые места, потенциальные источники возникновения проблем при дальнейшей ее работе и обнаружить сильные стороны, на которые предприятие может сделать ставку.

Цели анализа эффективности деятельности предприятия достигаются в результате решения определенного взаимосвязанного набора аналитических задач. Аналитическая задача представляет собой конкретизацию целей анализа с

учетом организационных и информационных возможностей проведения анализа.

Если рассматривать анализ эффективности деятельности предприятия как процесс оценки финансового состояния предприятия на основе изучения его бухгалтерской отчетности, то в качестве его основных целей мы можем выделить следующие[1]:

- 1) Отслеживание текущего состояния предприятия;
- 2) Анализ способности предприятия финансировать инвестиционные проекты;
- 3) Анализ способности возврата кредитов;
- 4) Предупреждение банкротства;
- 5) Формирование прогнозов финансовой деятельности предприятия;
- 6) Оценка стоимости предприятия при его продаже или слиянии;
- 7) Отслеживание динамики финансового состояния.

Целью анализа эффективности деятельности предприятия, инициатива которого не принадлежит предприятию, могут быть определение и оценка кредитоспособности и инвестиционных возможностей предприятия. Так, представителя банка может заинтересовать вопрос о ликвидности или платежеспособности предприятия. Потенциальный инвестор хочет знать, насколько рентабельно предприятие и какова степень риска потери вклада при его инвестировании. Существует методика, позволяющая при помощи финансово–отчетной документации и анализа различных экономических показателей спрогнозировать возможность банкротства предприятия или же убедиться в его стабильности.

Анализ эффективности деятельности предприятия является частью общего экономического анализа организации, а также частью общего, полного анализа хозяйственной деятельности, который состоит из двух тесно взаимосвязанных разделов: внешнего финансового анализа и внутривозможностного управленческого анализа.

Разделение анализа на финансовый и управленческий обусловлено сложившимся на практике разделением системы бухгалтерского учета в масштабе предприятия на финансовый учет и управленческий учет. Такое разделение несколько условно, потому что внутренний анализ может рассматриваться как продолжение внешнего анализа, и наоборот. В интересах дела оба вида анализа дополняют друг друга информацией.

Внутренний анализ эффективности деятельности предприятия – анализ, который необходим для удовлетворения собственных потребностей предприятия, – направлен на определение ликвидности фирмы или на строгую оценку ее результатов в последнем отчетном периоде, в том случае, например, когда руководство фирмы и ее финансовый аналитик хотят знать, может ли предприятие позволить себе выделение средств на планируемую производственную экспансию (расширение производства) и как отразятся на нем дополнительные расходы.

Внешний анализ эффективности деятельности предприятия проводится аналитиками, являющимися посторонними лицами для предприятия и потому не имеющими доступа к внутренней информационной базе предприятия.

Основных различий между ними два:

- 1) Широта и доступность привлекаемого информационного обеспечения;
- 2) Степень формализуемости аналитических процедур и алгоритмов.

В рамках внутреннего анализа возможно привлечение практически любой необходимой информации, в том числе не являющейся общедоступной, в частности для внешних аналитиков.

Методики внешнего анализа основаны на предположении об определенной информационной ограниченности анализа.

Независимо от того, чем вызвана необходимость анализа, его приемы в сущности всегда одни и те же. Его главный инструмент – выведение и интерпретация различных финансовых коэффициентов. Правильное применение данных приемов позволяет ответить на многие вопросы относительно финансового здоровья предприятия.

Приступая к анализу, следует иметь в виду три основных момента:

- необходимо составить достаточно четкую программу анализа, включая проработку макетов аналитических таблиц, алгоритмов расчета основных показателей и требуемых для их расчета и сравнительной оценки информационного и нормативного обеспечения.

- схема анализа должна быть построена по принципу «от общего к частному».

- любые отклонения от нормативных или плановых значений показателей, даже если они имеют позитивный характер, должны тщательно анализироваться.

В процессе комплексного анализа эффективности деятельности предприятия определяется потенциал коммерческой организации. Выделяют две стороны экономического потенциала: имущественное положение коммерческой организации и ее финансовое положение.

Имущественное положение характеризуется величиной, составом и состоянием долгосрочных активов, которыми владеет и распоряжается коммерческая организация для достижения своей цели.

Финансовое положение может быть охарактеризовано как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. В первом случае говорят о ликвидности и платежеспособности коммерческой организации, во втором случае – о ее финансовой устойчивости.

Обе стороны экономического потенциала коммерческой организации взаимосвязаны.

Аналитические расчеты выполняются либо в рамках экспресс-анализа, либо углубленного анализа.

Цель экспресс-анализа – наглядная и несложная по времени и трудоемкости реализации алгоритмов, оценка финансового благополучия и динамики развития коммерческой организации.

Углубленный анализ конкретизирует, расширяет или дополняет отдельные процедуры экспресс-анализа.

Подавляющая часть коэффициентов рассчитывается по данным баланса и отчета о прибылях и убытках; причем расчет может выполняться либо непосредственно по данным отчетности, либо при помощи уплотненного баланса.

Итак, анализ эффективности деятельности предприятия дает возможность оценить:

- имущественное состояние предприятия;
- степень предпринимательского риска;
- достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций;
- потребность в дополнительных источниках финансирования;
- способность к наращиванию капитала;
- рациональность привлечения заемных средств;
- обоснованность политики распределения и использования прибыли.

Анализ эффективности деятельности предприятия включает:

- анализ финансового состояния;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ финансовых коэффициентов:
- анализ ликвидности баланса;
- анализ финансовых результатов, коэффициентов рентабельности и деловой активности[2].

Жизнь предприятия составляют постоянно меняющиеся ситуации и сложные проблемы. Для организации надежного финансового управления необходимо разбираться в реальном движении дел на предприятии, знать, чем оно занимается, владеть информацией о его рынках, клиентах, поставщиках, конкурентах, качестве продуктов его деятельности, дальнейших целях и так далее. Одним из средств координации работы предприятия и контроля за его фондами является анализ эффективности деятельности предприятия. Он позволяет ответить на многие вопросы относительно движения средств в фирме,

качества управления ими и положения на рынке, которое приобретает фирма в результате своей деятельности.

Существуют различные способы проведения финансового анализа (методы чтения финансовых отчетов), среди которых наиболее важные:

- 1) Горизонтальный анализ;
- 2) Вертикальный анализ;
- 3) Анализ финансовых коэффициентов;
- 4) Трендовый анализ;
- 5) Сравнительный анализ;
- 6) Факторный анализ.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, поэтому для полного анализа обычно применяется не один, а несколько методов чтения финансовой отчетности.

Необходимо отметить также, что при проведении финансового анализа имеются определенные трудности. Среди них можно выделить: многопрофильность предприятий; ориентацию на лидеров; влияние и учет инфляции; сезонность; интерпретацию результатов; вуалирование отчетности.

Результативность финансового анализа в первую очередь будет зависеть (учитывая указанные трудности) от уровня знаний и профессионализма финансового аналитика.

Успешная реализация эффективной системы стратегического управления нефтегазовых корпораций зависит от комплексного подхода, последовательности мероприятий и взаимоувязанности всех проводимых действий. При этом важно осознавать, что процесс управления работой организации — многогранная проблема, допускающая применение разных методов и концепций. Задача менеджера, заинтересованного в эффективности деятельности в рамках ее стратегического развития, состоит в том, чтобы подобрать подход, который в наибольшей мере соответствует требованиям и условиям деятельности компании, и органично вписывается в комплексную систему управления организацией.

Систему управления корпорацией правильно анализировать в качестве составляющей трех взаимозависимых частей: этики результативности — организационного контекста, культуры и менталитета персонала, в рамках которых организация стремится добиться тех или иных результатов системы мониторинга, как и контроля результатами бизнеса, процедур и подходов, которые применяются для анализа результатов работы организации и обратной связи в целях их улучшения; систем управления эффективностью сотрудников, используемых организацией для достижения оптимального уровня отдачи от персонала в создании и исполнении ими инновационных проектов.

Каждый из элементов содержит в себе существенный ряд направлений, которые должны быть взаимосвязаны. Таким образом, управление эффективностью сотрудников включает в себя качественные и количественные критерии оценки деятельности персонала, процесс анализа результатов их деятельности, процесс обратной связи и выводы. При этом можно очень долго пытаться измерять эффективность деятельности персонала, но если результаты этого анализа не имеют корреляции с заработной платой и карьерным ростом, т. е. с комплексной системой мотивации персонала, то эта деятельность будет совершенно непродуктивной.

Методы измерения и анализа результатов работы предприятия - наиболее важный элемент общей системы менеджмента, и именно в этом большинство предприятий сталкиваются с большинством трудностей. Часто из данных бухгалтерского и управленческого учета данных практически нет возможности получить требуемую информацию. К примеру, на их основе не определить весь объем доходов по только одному виду товаров, группе заказчиков или объему расходов, которые связаны с их обслуживанием. Даже если подобные данные доступны, они зачастую не дают полного ответа на поставленные вопросы об истинных намерениях возникновения управленческих вопросов и методиках их разрешения. К примеру, могут быть непонятны резонность резкого повышения или снижения темпов и объемов продаж: либо это следствие положительной ценовой конъюнктуры рынка, либо лучшего качества предоставляемой продукции

конкурентов, либо плохой работы отдела реализации продукции компании. При недостатке полноценной информации принятие правильных решений будет более продолжительным и субъективным. Отсутствие информации лишает менеджеров возможности оперативно управлять работой подчиненных им подразделений.

Столкнувшись с этими проблемами, многие корпорации приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать процессы управления результатами бизнеса. Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов :

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

Таким образом, анализ эффективности деятельности предприятия для управленческого персонала предприятий, финансово–бухгалтерских работников и специалистов–аналитиков – это важнейший инструмент определения финансового состояния предприятия, выявления резервов роста рентабельности, улучшения всей финансово–хозяйственной деятельности и повышения ее эффективности. Он служит исходной отправной точкой прогнозирования, планирования и управления экономическими объектами.

1.4 Характеристика инструментов стратегического управления

Итак, основное назначение стратегического управленческого учёта в корпоративных структурах – помощь менеджерам управляющей компании при принятии эффективных стратегических управленческих решений.³⁸ Поскольку эти решения имеют особое значение для развития организации и сопряжены со значительной неопределённостью из-за влияния неконтролируемой внешней

среды, то они требуют и особой ответственности, так как связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь серьёзные долгосрочные последствия для предприятия в целом.

Научные подходы, применяемые при организации стратегического управленческого учёта в корпоративных структурах, могут быть общими и частными.

Системный подход означает, что предприятие и функционирование стратегического управленческого учёта в корпоративных структурах рассматривается как элемент системы стратегического управления и системы управленческого учёта, которые, в свою очередь, являются частью другой, более высокого уровня, системы управления корпорацией.

Комплексный подход означает, что в рамках предприятия стратегический управленческий учёт рассматривается как часть финансово-производственной деятельности с комплексным использованием всех видов информации.

Особенность информационной инфраструктуры состоит в том, что помимо обычной отчётности необходимо обеспечить формирование специфической информации, необходимой для принятия стратегических решений, которые по природе своей, имеют однократный характер. Для этого в системе стратегического управленческого учёта в корпоративных структурах, во-первых, следует использовать современные компьютерные технологии, для того чтобы свести к минимуму затраты труда и времени в учёте. Во-вторых, необходимо выявление типов стратегических решений, которые могут потребоваться, а также характера соответствующей им необходимой информации на основе системы сбалансированных показателей предприятия.⁵¹

Стратегический управленческий учёт в корпоративных структурах как инструмент достижения успеха в бизнесе имеет своей целью обеспечение возможно более гибкого применения методов сбора и обобщения информации о затратах и результатах на основе общей стратегии предприятия и ее отдельных предприятий. Получение качественных сдвигов и формирование значительных результатов осуществимо лишь в условиях создания и широкого использования

единой информационной инфраструктуры и традиционных методов совершенствования учётно-контрольного механизма, хорошо зарекомендовавших себя многолетней практикой.

1.5 Ключевые показатели эффективности как инструмент стратегического управления

Основная задача KPI - описать и связать многочисленные цели организации, отталкиваясь от инноваций и потенциальных возможностей, а не только от осязаемых активов.

Система KPI строится на следующих принципах:

- причинно-следственная связь всех показателей;
- связь результирующих показателей, которые компания имеет
- возможность измерить по окончании определённого периода, и упреждающих показателей, которые можно измерить мгновенно;
- связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Сбалансированная система показателей, построенная на ключевых показателях эффективности стала очень притягательной концепцией. За последнее десятилетие тысячи менеджеров по всему миру в той или иной форме взялись за ее реализацию:

- применение BSC позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность;
- примерно половина опрошенных фирм использовала систему для пересмотра старой стратегии;
- BSC позволяет управлять процессами увеличения стоимости предприятий.

Высокоагрегированные показатели, практикуемые для оценки хозяйственных результатов, трудны для понимания на оперативном уровне и не могут быть использованы в конкретных мероприятиях.⁶² Поэтому предлагается

увязать показатели сбалансированной системы с моделями, ориентированными на повышение стоимости предприятия.

Данная система может также применяться для информации внешних потребителей. Эмпирические исследования в рамках других проектов показали, что примерно 1/3 из них нуждалась при принятии решений в показателях, не выраженных в деньгах. Такое положение даёт повод предприятиям вносить в свою отчётность (например, перед акционерами и потенциальными инвесторами) немонетарные показатели как индикаторы своих финансовых возможностей.

На основе анализа полезности информации выделены три группы пользователей, чьи интересы существенно отличаются, и предложен для каждой группы комплекс показателей. Выявлено, что наиболее разносторонняя информация необходима акционерам (собственникам), как ключевым стейкхолдерам.

В мировой практике используется множество показателей для оценки пользователями отчётности экономических выгод, что серьёзно затрудняет процедуры отбора максимально информативных ключевых индикаторов, удовлетворяющие их специфические интересы. Развитие IT – технологий, появление электронных рынков и возможность использования источников финансовой информации, работающих в режиме реального времени, привели к резкому увеличению потока информации и появлению ещё больших сложностей в ее отборе для принятия решений.

Конечной целью всех видов деятельности предприятия является улучшение производственных результатов или повышение его стоимости. Когда речь идёт об успехе сбалансированной системы показателей, то здесь нужна своя шкала оценок. Однако подобные оценки общего порядка могут быть признаны несостоятельными при более тщательном причинно-следственном анализе. Имеется множество примеров, свидетельствующих о том, что глубокую удовлетворённость от реализации той или иной стратегии часто вызывают второстепенные аспекты.

Однако система KPI имеет как положительные, так и отрицательные стороны. А те, кто добился популярности этой концепции, наряду с похвалой, достойны также и порицания.⁶⁶

Таблица 1. Основные достоинства и недостатки BSC

Достоинства	Недостатки
Увязка оперативного и стратегического менеджмента достигается с помощью многоаспектного и практичного метода.	Внимание чрезмерно фокусируется на управлении, базирующемся на показателях, и игнорируются «мягкие» факторы.
Четыре основных аспекта (потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый) образуют всеохватывающую схему для «проводки» сверху вниз стратегии предприятия по всем его иерархическим уровням.	Не обеспечивается однозначность определённых связей «цель — средство» и «стратегической карты».
Дискуссии по проблеме реализации стратегии приобретают объективный характер в связи с необходимостью отыскания единиц измерения и благодаря так называемой стратегической карте.	Ещё не решены многие проблемы измерения.
Новая концепция удачно интегрируется с системой управленческого учёта и хорошо увязывается с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия.	Концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов.

Сбалансированная система показателей может использоваться в совокупности с другими стратегическими показателями. Стоимость предприятия может быть охарактеризована целым рядом показателей в зависимости от используемых концептуальных подходов.

Система показателей, характеризующих стоимость бизнеса:

- стоимость капитала;
- стоимость акций компании;
- акционерная стоимость компании;

- рыночная стоимость компании;
- добавленная рыночная стоимость;
- добавленная экономическая стоимость;
- добавленная стоимость акционерного капитала.

В системе показателей, характеризующих стоимость организации, особое место занимает показатель добавленной стоимости капитала. Однако следует отметить, что сбалансированная система показателей дополняет добавленную стоимость капитала, поскольку позволяет учесть (систематически и комплексно) не только финансовый, но и другие аспекты деятельности компании.

1.6 Системы мотивации персонала с использованием ключевых показателей

В отличие от базовой заработной платы (оклада) - мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI ориентирована на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании, мотивирует на выполнение должностных обязанностей непосредственно самого работника. Тогда как оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

К достижению высоких индивидуальных результатов, к увеличению вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании сотрудника стимулирует система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI. Показатели KPI, которые участвуют в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам. Экономически обоснованным должен быть размер переменной части компенсационного пакета.

Внедрение системы KPI ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала, вследствие чего прибыль компании может увеличиться более чем на 30% (по данным мировой практики).

Для успешного внедрения системы управления и мотивации с помощью KPI руководители компании должны обладать особыми знаниями, которые

можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда помогает система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы.

Рассмотрим аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

В таблице 1 представлено соотношение технологий мотивации и потребностей сотрудников. Технологии мотивации максимально эффективно работают на удовлетворение потребностей сотрудников с целью наиболее эффективной мотивации персонала. Как следует из данных, мотивация на базе KPI является довольно совершенной системой материальной мотивации и учитывает практически все потребности сотрудников и [4].

Таблица 2 - Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации.

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	Четко связывайте вознаграждение с качеством и результатом работы Платите не меньше конкурентов Подчеркивайте разницу между хорошим сотрудником и не очень	Система KPI Система геймификации
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	Поощряйте в коллективе дружбу и взаимовыручку	Обучение Корпоративная культура Корпоративные программы
Понимание	Применение инструментов целевого управления Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов	Определяйте четко должностные обязанности Ставьте перед сотрудниками четкие цели и задачи	Система геймификации Система KPI Описание и регламентация бизнес-процессов
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	Прозрачность процедур управления Справедливость процессов Укрепляйте доверие открытое выделение денег	Система геймификации Система KPI

В таблице 3 представлена система показателей, использующая свойства денег, делающих их привлекательным инструментом мотивации и стимулирования.

Таблица 3 - Деньги как средство мотивации

Характеристика денег	Способ воздействия
Ненасыщаемость	Деньгами сложно насытиться и их не бывает слишком много, так как всевозможные блага приобретаются за деньги.
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. Благодаря деньгам можно планировать удовлетворение многих потребностей в будущем
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности: творчество. новаторство, лояльность
Точная изменяемость	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, то есть осуществлять социальную и моральную мотивацию
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, богатство (или деньги этом значении) отражает покупательную способность

Формирование мотивации на базе КРІ состоит из трех основных частей: константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.

Рассмотрим состав переменной части, выплачиваемой за достижение результатов по КРІ:

- ежемесячные премии за достижения KPI. Начисление премии осуществляется каждый месяц в соответствии с достижениями сотрудника;
- ежеквартальные премии за достижения KPI. Начисление премии осуществляется раз в квартал в соответствии с достижениями сотрудника;
- полугодовые и годовые премии за достижения KPI. Начисление премии осуществляется раз в полгода или год в соответствии с достижениями сотрудника.

Рассмотрим основные правила разработки компенсационного пакета:

1. Переменная часть компенсационного пакета должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата. Для этого заработная плата и иные денежные выплаты увязываются с KPI как самой компании, так и рабочих групп, самого работника и структурных подразделений;
2. Жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в компании должны сочетаться в переменной части компенсационного пакета;
3. При разработке и внедрении переменной части компенсационного пакета у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение, а не ухудшить свое положение в материальном плане.
4. Переменная часть компенсационного пакета должна сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня KPI и постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета[6].

Эффективность системы KPI обеспечивают следующие характеристики:

1. Адресная принадлежность. За конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности) закреплён каждый ключевой показатель эффективности.
2. Правильная ориентация. К корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития всегда привязаны ключевые показатели эффективности.

3. Достижимость. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы (вероятность достижения должна быть не менее 70 – 80%).

4. Открытость к действиям. Для того, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено, значения ключевых показателей эффективности должны быть рассчитаны на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы,

5. Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности должны определять желаемые будущие результаты. Они должны количественно оценивать факторы, влияющие на стоимость бизнеса,

6. Ограниченность. Ключевые показатели эффективности не должны рассеивать поставленные задачи на слишком многие предметы, а должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач.

7. Легкость восприятия. Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

8. Сбалансированность и взаимосвязанность. КРІ должны «поддерживать» друг друга и быть сбалансированы, и не вступать в конфликт друг с другом.

9. Инициирование изменений. Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

10. Простота измерения. Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

11. Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели должны способствовать мотивации персонала. Устанавливая КРІ с учетом мотиваторов определенного сотрудника организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности.

12. Релевантность. Показатели следует периодически «освежать» и пересматривать, так как воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает.

13. Сопоставимость. Чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях они должны быть сопоставимыми. Например, нельзя сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI – отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день), для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

14. Разумность. Организация может отступать от рекомендуемых сроков постановки целей и определять их в зависимости от численности предприятия и специфики бизнеса. Для крупной компании период постановки целей обычно более длительный. Так, если в малом бизнесе (численность до 50 человек) для категорий В и С можно устанавливать цели сроком на один месяц, то в крупном бизнесе имеет смысл разделения данных категорий сотрудников. Это связано с тем, что крупные компании имеют большую численность сотрудников, поддерживающих подразделений, и затраты на постановку целей и расчет показателей для них будут весьма значительными [9].

2 Российский и международный опыт применения ключевых показателей эффективности КРІ

2.1 Анализ опыта применения системы ключевых показателей эффективности в нефтегазовой отрасли в России

Самым ярким примером такого нововведения как КРІ в бизнесе стало ПАО «Газпром» – это крупнейшее нефтегазовое предприятие России, который является мировой лидер отрасли, наиболее прибыльная компания мира в 2016 году. Ввиду того, что имплементация системы оценок и ключевых показателей эффективности является инициативой правительства, то ПАО «Газпром» не может игнорировать ее, так как главный акционер компании – государство, в лице Росимущества и других государственных институтов. Система ключевых показателей эффективности была введена впервые в ПАО «Газпром» как часть «Программы инновационного развития» в 2011 году. В итоге проведенного технического аудита и на основе опыта зарубежных компаний газовой отрасли были разработаны 7 основных групп ключевых показателей эффективности, охватывающие все области деятельности ПАО «Газпром»:

- 1) Доля затрат на НИОКР в выручкею.
- 2) Снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инно- вационных технологий.
- 3) Снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собс- твенные технологические нужды и потери.
- 4) Снижение удельных выбросов парниковых газов в CO₂-эквиваленте 5) Частота несчастных случаев на производстве.
- 6) Прирост количества используемых патентов и лицензий 7) Рост производительности труда.

Результатом ввода в практику и имплементации результатов показателей, компания ПАО «Газпром» значительно улучшила показатели научной и инновационной деятельности: в мае 2015 года по рейтингу программ инновационного развития российских компаний с государственным участием

заняла 3-ое место и получила оценку 4,1 балла из 5. А к 2020 году ОАО «Газпром» планирует улучшить эти показатели до максимума.

Также ключевые показатели эффективности были применены и для правительственных институтов. Безусловно, за базис оценки качества органов исполнительной власти был взят «Международный стандарт ISO 9001:2008 в органах исполнительной власти», рекомендованный для использования ООН и включивший в себя общемировой опыт использования. Международный стандарт ISO 9001:2008 направлен на систематизацию, документированность и регламентированность для каждого конкретного этапа любой деятельности, и как следствие на повышение качества оказываемых услуг. Оценка и показатели качества выполнения работы госслужащих и органов исполнительной власти применяются путем ввода различных положений и инструментов KPI. Эти требования разрабатываются как для определения эффективности функционирования института исполнительной власти в целом, так и по ее конкретным отдельным направлениям деятельности. Разрабатываются конкретные методы оценки функциональной деятельности государственных органов. Таким примером является «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе». Задание по созданию данного стандарта было озвучено в Поручении Президента Российской Федерации (от 31 января 2013 года) Правительству Российской Федерации вместе с автономной организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». В результате были созданы KPI для оценки эффективности работы высших должностных лиц субъектов РФ по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) и руководителей федеральных органов исполнительной власти по внедрению благоприятных сред для ведения бизнеса (до 2018 года), утвержденные Распоряжением Правительства РФ от 15 ноября 2012 г. № 2096-р. Перечень показателей для оценки эффективности работы руководителей федеральных органов власти по введению благоприятных условий ведения бизнеса

(до 2018 года) содержит нынешнее значение КРІ, целевое назначение, единицы измерения индексов, а также в нем указано за какой орган власти отвечает тот или иной КРІ. Перечень содержит 12 категорий коэффициентов, с помощью которых всесторонне оценивается эффективность деятельности органов исполнительной власти по улучшению инвестиционного климата в РФ:

- 1) Общая характеристика бизнес сообществом условий ведения деятельности, включая улучшение климата для инвестиций;
- 2) Совершенствование таможенного контроля и администрирования;
- 3) Улучшение бизнес климата в сфере недвижимости;
- 4) Развитие энергетической инфраструктуры;
- 5) Поддержка доступа на международные валютные рынки и зарубежные рынки, и поддержка экспорта;
- 6) Повышение эффективности государственной регистрации юридических лиц;
- 7) Улучшение налогового управления;
- 8) Повышение привлекательности банковского кредитования;
- 9) Оптимизация системы защиты прав инвесторов;
- 10) Совершенствование процедуры государственной регистрации прав собственности на недвижимость и сделок с ней;
- 11) Развитие конкурентной среды;
- 12) Повышение международных кредитных рейтингов РФ.

Перечень показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ по созданию привлекательных условий ведения бизнеса всесторонне оценивает работу регионов в нужном направлении, в пределах компетенций и доступных возможностей. Таким образом, что эти перечни КРІ были тщательно созданы и применены так, чтобы КРІ было трудно подделать и можно было бы просто произвести независимый контроль или аудит, для проверки оригинальности цифр, которые внесены в отчетной документации. Также перечни показателей были выработаны с учетом международного опыта и российских реалий, и национальных особенностей. Эти

перечни КРІ входят в «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе». Без качественной работы чиновничьего аппарата высшего ранга и институтов исполнительной власти крайне трудно проведение государственных реформ и создание безопасных и привлекательных инвестиционных условий. Для создания условий по обеспечению высокой эффективности деятельности необходимо контролировать и законодательно облегчать прозрачность работы. Именно создание обширных и легко применимых систем оценок деятельности и их практическое применение, а также вознаграждение, основанное на итогах и результатах работы, а не по уровню должности и чину, конечно же должно качественно повысить эффективность деятельности региональных и федеральных органов исполнительной власти. На основе практики внедрения и использования стандартов в апробационных регионах Российской Федерации, благодаря внедрению систем КРІ был существенно улучшен инвестиционный климат по направлениям

- Улучшение подготовки кадров;
- Обеспечение двусторонней связи бизнеса и государства в форме интернет-портала;
- Разработка правовой базы;
- Работа чиновников на высоком уровне;
- Тесное сотрудничество бизнеса и государства.

Как показывают вышеперечисленные примеры, введение систем оценки ключевых показателей эффективности в практику оказалось удачным как для бизнеса, так и для институтов исполнительной власти. Несмотря на факт, что система оценки ключевых показателей эффективности в Российской Федерации появилась совсем недавно, она дала существенные результаты. Система ключевых показателей эффективности позволяет выполнить количественный и качественный анализ деятельности – это транзит к работе, ориентированной на качественный результат. Система ключевых показателей эффективности позволяет качественно и количественно оценивать выполненную работу,

что является уходом от традиционной бюрократической модели , когда системы отчетов о том, что работа лишь исполнены, ныне позволяет легко и качественно установить как именно работа сделана. Как показывают вышеописанные примеры внедрения ключевых показателей эффективности в практику, большая часть методов разработки коэффициентов эффективности взята из зарубежного опыта. Тем не менее, данное заимствование происходит не методикой лишь копирования под обычную кальку, а осознанно и с учетом российских национальных особенностей и реалий, адаптируясь к российской действительности, какой бы она не была. Благодаря внедрению систем ключевых показателей эффективности KPI, такой холдинг как ПАО «Газпром» повысил свою долю инновационных технологий в деятельности, повысил финансовое обеспечение научной и исследовательской работы, улучшил качественно условия труда персонала, улучшил статистику по технике безопасности, уменьшил выбросы вредных веществ в окружающую среду и прочее. Это произошло ввиду того, что они определили способ найти количественные показатели KPI для качественной и количественной оценки деятельности компании, определили целевые показатели, которые регулируют деятельность и к которым стремятся, планируя свою работу и планируя бюджет холдинга. В связи с использованием ключевых показателей эффективности KPI, институты исполнительной власти и высшие должностные чиновники субъектов РФ сумели начать активную деятельность по созданию благоприятного инвестиционного климата в регионах, разработали процедуры и программы для дальнейшего повышения эффективности и развития. После тестирования системы в 6 пилотных регионах страны, программы по созданию благоприятного инвестиционного климата в регионах Российской Федерации, включающей систему ключевых показателей эффективности KPI, к программе присоединились и другие регионы России. Система ключевых показателей эффективности повышает эффективность деятельности, способствует разработке и созданию четких целей. Опыт введения в практику ключевых

показателей эффективности КРІ в России оказался успешным, и применение КРІ будет становиться все более распространенным.

2.2 Зарубежный опыт применения ключевых показателей в оценке эффективности и управлении нефтегазовых компаний.

«Shell» – огромный международный концерн, который объединяет энергетические и нефтегазохимические предприятия, штаб-квартира которого находится в Гааге, Нидерланды. Петер Вазер - это главный исполнительный директор концерна «Shell». Royal Dutch Shell является материнским предприятием концерна, зарегистрированно в Англии и Уэльсе.

Стратегия холдинга направлена на укрепление лидирующих позиций «Shell» в нефтегазовой отрасли для удовлетворения интересов акционеров, а также для энергетических потребностей человечества, применяя ответственный подход.

В области добычи углеводородов «Shell» занимается разведкой новых запасов нефти и газа, а также разработкой масштабных проектов с использованием собственных разработок и «ноу-хау», повышающих капитализацию концерна.

В области переработки и сбыта продукции «Shell» продолжает следовать политике получения прибыли из уже существующих активов, а также из инвестиций в перспективные развивающиеся рынки.

Сегодня концерн «Shell» является крупнейшим прямым международным инвестором российской экономики. Предприятия и совместные компании концерна в России производят свою деятельность в таких видах бизнеса, как разведка, добыча и транспортировка нефти и газа, маркетинг смазочных материалов, нефтепродуктов, моторных и промышленных масел, эксплуатация сети АЗС, а также предоставление услуг по заправке самолетов.

Нефтегазовые проекты «Shell» в РФ включают в себя разработку месторождений на шельфе острова Сахалин в рамках проекта «Сахалин-2»

совместно с компаниями ОАО «Газпром», «Мицуи» и «Мицубиси». При участии «Shell» на Сахалине был построен первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ), который уже в 2009 году произвел объем СПГ, составивший 3% от общемирового.

Совместно с ПАО «Газпром нефть» концерн «Shell» успешно развивает проект по разработке Салымской группы нефтяных месторождений в Ханты-Мансийском Автономном Округе. Сочетание лучших российских и международных подходов, решений и технологий позволяет добиваться впечатляющих результатов – например, темпы бурения на Салымских месторождениях значительно выше, чем в целом по Западной Сибири.

«Shell» участвует в Каспийском трубопроводном консорциуме. В 2010 году концерн получил лицензию на проведение работ по разведке и добыче углеводородов в Республике Калмыкия.

Деятельность концерна в России не ограничивается разработкой нефтяных и газовых месторождений – «Shell» развивает и другие направления бизнеса, например, маркетинг нефтепродуктов, смазочных материалов для автомобилистов, коммерческого автотранспорта и индустрии.

Основные ключевые показатели эффективности подразделяются на общекорпоративные (финансовые), за которые отвечает президент компании и на функциональные ключевые показатели эффективности, за которые отвечают директора департаментов тех или иных направлений. В зарубежной практике функциональные ключевые показатели эффективности, в свою очередь, подразделяются на два направления – Upstream (разведка и добыча) и Downstream (нефтехимия и нефтепереработка).

В направлении Upstream у зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний основными ключевыми показателями эффективности являются валовая добыча, затраты на поисково-разведочные работы, коэффициент восполнения запасов, прирост добычи, удельные затраты на поисково-разведочные работы, освоение, добычу.

В направлении Downstream основными ключевыми показателями эффективности у зарубежных передовых вертикально-интегрированных нефтяных компаний являются коэффициент использования мощностей и маржа переработки, а также глубина переработки, выход светлых нефтепродуктов, мощности, выпуск бензина, дизельного топлива, мазута.

3 Анализ системы ключевых показателей эффективности компании АО «Бейкер Хьюз»

3.1 Общая характеристика предприятия АО «Бейкер Хьюз»

Baker Hughes — третья по величине нефтесервисная компания в мире после Schlumberger и Halliburton, является поставщиком нефтепромысловых услуг, продукции, технологий и систем мировой нефтяной и газовой промышленности. В перечень услуг компании входит бурение, оценка запасов, обустройство месторождений и т. д. Компания работает более чем в 80 странах мира и насчитывает более 36 тысяч сотрудников.

Территориально Baker Hughes представлен девятью георынками:

- Северная Америка;
- Южная Америка;
- Северное море;
- Европа / Россия Каспий;
- Азиатско-Тихоокеанский регион;
- Саудовская Аравия;
- Ближний Восток;
- Африка;
- Латинская Америка.

Baker Hughes инвестирует больший процент доходов в исследования в области инженерии, чем его конкуренты в нефтесервисной отрасли. С 2001 года Baker Hughes удвоили свои ежегодные инвестиции в исследования и разработку техники, которые составили около \$ 400 млн в 2009 году.

Глобальные операции компании Baker Hughes опираются на три бизнес-сегмента, охватывающие девять продуктовых линеек, осуществляющих разработку, производство и поддержку технологических отраслей.

Бурение:

- производство долот и направленное бурение;
- оценка пласта;

- системы буровых растворов и флюиды.

Заканчивание скважин:

- производство и установка систем заканчивания скважин;
- закачка химических веществ под давлением для контроля коррозии;
- контроль над пескопроявлением.

Услуги по комплексной разработке месторождений.

Корпорация Baker Hughes на ежеквартальной основе публикует отчеты о прибылях и убытках по стандартам GAAP.

Сахалинская локация корпорации действует с 2008 года и насчитывает порядка 80 человек, из которых около 60 человек представлено инженерно-техническим персоналом.

Локацию возглавляет директор отделения, в подчинении у которого отделы полевого персонала каждой продуктовой линейки, цех, отдел инженерной поддержки, административный отдел, а также различные специалисты поддержки операционного персонала.

Отделы полевого персонала осуществляют непосредственное выполнение работ на нефтегазовых месторождениях в пределах своей продуктовой линейки. Цех подготавливает оборудование к работе, тестирует оборудование на пригодность. Отдел инженерной поддержки составляет подробные планы, процедуры для проведения каждой работы, рассчитывает все необходимые технические данные для ее проведения.

Отличительной особенностью работы локации, как, впрочем, и всех ТНК, осуществляющих коммерческую деятельность в соответствии с принципами GAAP, является закрепление процесса признания выручки и выставления счетов за отделами операционной поддержки, а не за бухгалтерией. Кроме того, процесс приема счетов и поступлений от подрядчиков закреплен за административным отделом.

Все контракты с заказчиками заключены в долларах. За период с 2016 по 2017 год было выполнено более 1000 работ. Средняя цена каждой работы колеблется в пределах 300-400 тысяч долларов в зависимости от продуктовой

линейки, не включая продажи оборудования. Вместе с продажами в среднем сахалинская локация приносит 12-15 млн. долларов в квартал.

Среди продуктовых линеек корпорации на Сахалине представлены четыре:

1. Заканчивание скважин;
2. Гидроразрыв пласта;
3. Буровые долота;
4. Буровые системы.

Несмотря на сложное для компании время, деятельность в Сахалинской области оставалась относительно стабильной. Работы велись по действующим долгое время контрактам и проекты региона были профинансированы на несколько лет вперед.

Вне зависимости от продуктовой линейки рабочий процесс для каждой скважины состоит из одних и тех же шагов:

- закупка оборудования / продукции;
- цеховая подготовка оборудования;
- выполнение работ на буровой.

С точки зрения рентабельности каждого этапа, продажа оборудования и химикатов приносит наибольшую прибыль, сервис на буровой зачастую зависит от стоимости услуг каждого отдельного специалиста, а сервис в цеху всегда убыточен, так как при работе в цеху используется дорогостоящее оборудование, а ставки, которые бы окупили затраты, в несколько раз превышают рыночное предложение. Таким образом, сервис рассчитан на обслуживание каждой скважины в комплексе (в рамках продуктовой линейки).

7 ноября 2014 года соглашение об объединении компаний Baker Hughes и Halliburton было достигнуто. Второй и третий по величине мировые нефтесервисные гиганты – Halliburton и Baker Hughes – договорились об обмене активами. Сделка была оценена в \$34,6 млрд и могла бы стать крупнейшей в сегменте за всю историю.

Таблица 4 – SWOT-анализ компании Бейкер Хьюз

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Глобальный брэнд – Стабильность – Высокий уровень качества продукции – Широкий ассортимент продукции и решений – Научно-исследовательские разработки – Репутация 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая стоимость оборудования и услуг – Сокращение количества буровых установок/ темпов бурения и добычи – Компания плохо представлена в некоторых регионах с высоким уровнем бурения и добычи
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Развитие бизнеса в области добычи газа – Увеличение рыночной цены на нефть – Слияние с General Electric – Расширение на рынке Ирана, Катара и Пакистана – Развитие инфраструктуры и оптимизация цепей поставок 	<ul style="list-style-type: none"> – Изменения в законодательном регулировании определенных стран – Санкции – Высокий уровень конкуренции на рынке – Нестабильность экономики – Геополитические риски

В совместном пресс-релизе компаний говорилось, что стороны заключили окончательное соглашение, по которому Halliburton фактически поглотит Baker Hughes, приобретя ее акции по цене \$78,62 за штуку. За одну акцию Baker Hughes ее владелец получит 1,12 акций Halliburton и \$19 наличными. После сделки нынешние акционеры Baker Hughes будут владеть примерно 36% Halliburton, говорится в совместном пресс-релизе компаний.

27 марта 2015 года были проведены собрания акционеров каждой из компаний в связи с поглощением компанией Halliburton компании Baker Hughes. Акционеры Halliburton голосовали по вопросу о целесообразности одобрить выпуск акций Halliburton в связи с приобретением, а акционеры Baker Hughes голосовали по вопросу о целесообразности одобрить слияние и соглашение и план слияния, датированный по состоянию на 16 ноября 2014 года.

В соответствии с доходным подходом, стоимость инвестиций рассчитывается как текущая стоимость будущих выгод, дисконтированных по норме доходности, отражающей рискованность инвестиций. В связи с резким снижением выручки, первоначальная цена сделки по поглощению Baker Hughes корпорацией Halliburton, снизилась с \$34,6 млрд до \$26 млрд.

06 апреля 2015 года Антимонопольный отдел Департамента юстиции США (DOJ) объявила, что будет пытаться заблокировать сделку путем подачи иска в федеральный суд. В конечном итоге был установлен срок разрешения споров – не позднее 30 апреля 2016 года.

15 декабря 2015 года компании объявили, что сроки соглашения с Антимонопольным отделом Департамента юстиции США (DOJ) истекли без достижения урегулирования. Минюст сообщил, что не считает, что компании произведи достаточно необходимых действий для признания сделки легитимной.

01 мая 2016 года в связи с невозможностью выполнить требования антимонопольных органов в установленный срок компании Halliburton и Baker Hughes Incorporated объявили о том, что расторгли соглашение о слиянии, заключенное в ноябре 2014 года. В связи с окончанием срока действия соглашения о слиянии, Halliburton выплатил Baker Hughes неустойку в размере \$ 3,5 млрд в среду, 4 мая 2016 года.

В четвертом квартале 2016 года было объявлено, что компания General Electric находится в стадии переговоров сделки в 30 миллиардов долларов о слиянии компаний GE Oil and Gas, подразделением General Electric, и Baker Hughes Incorporated. Сделка была заключена и прошла одобрение практически всех регуляторов, кроме ФАС Российской Федерации. Таким образом, российское подразделение Бейкер Хьюз до сих пор остается независимой от новообразованной Baker Hughes, a GE company.

В объединенной компании BHGE, контрольный пакет акций - 62,5 % акций принадлежит General Electric. Компания торгуется на Нью Йоркской фондовой бирже под кодом BHGE.

ВНГЕ является второй сервисной нефтегазовой компанией в мире, при этом являясь единственной сервисной компанией, предоставляющей интегрированные сервисы и решения для всех этапов добычи, транспортировки и переработки углеводородов (Fullstream services).

3.2 Перечень и анализ ключевых показателей эффективности компании АО «Бейкер Хьюз»

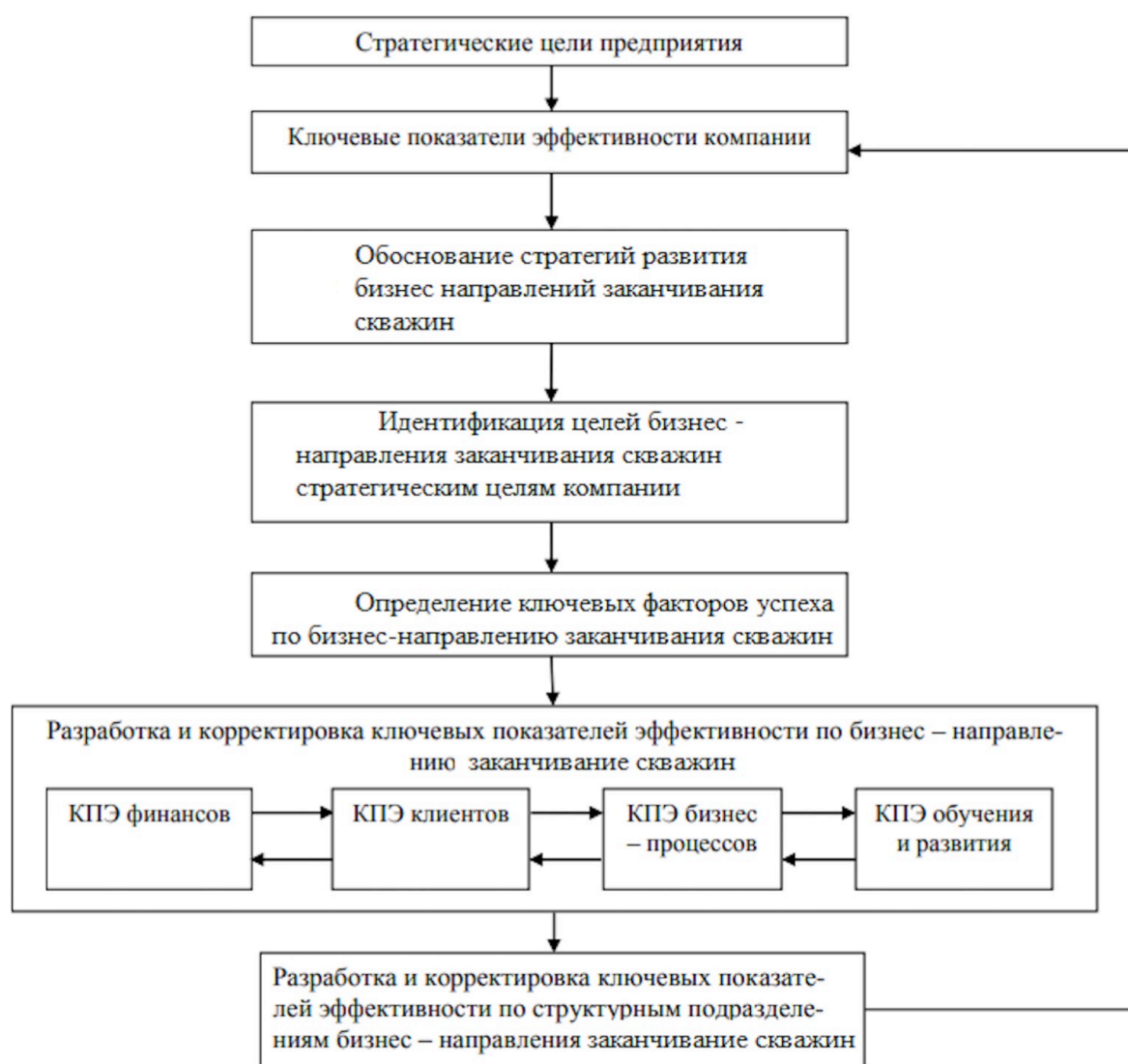


Рисунок 5- Этапы разработки ключевых показателей эффективности бизнес – направления «Заканчивание скважин»

Операционные показатели эффективности. Показатели активности: количество скважин, буровых, месторождений. Компания Бейкер Хьюз начала вести учет работающих буровых установок в 1944 году, когда Хьюз Тул Компану (Hughes Tool Company) начала публиковать еженедельные статистические сводки по США и Канаде. С 1975 года компания формирует ежемесячные глобальные отчеты по количеству буровых установок в мире. Данный показатель широко используется для построения прогнозов будущих продаж сервисного оборудования, особенно при анализе в корреляции с динамикой цены на нефть. Как видно на рисунке, на январь 2017 года в мире работало 929 буровых установок, а в начале января 2018 года, 954 буровых установки, что отражает рост цен на нефть в последние 3 месяца. Как видно из корреляции с ценой на нефть, число буровых установок растет с некоторым опозданием к росту цены на нефть, ввиду необходимости затрат времени на расконсервацию оборудования.

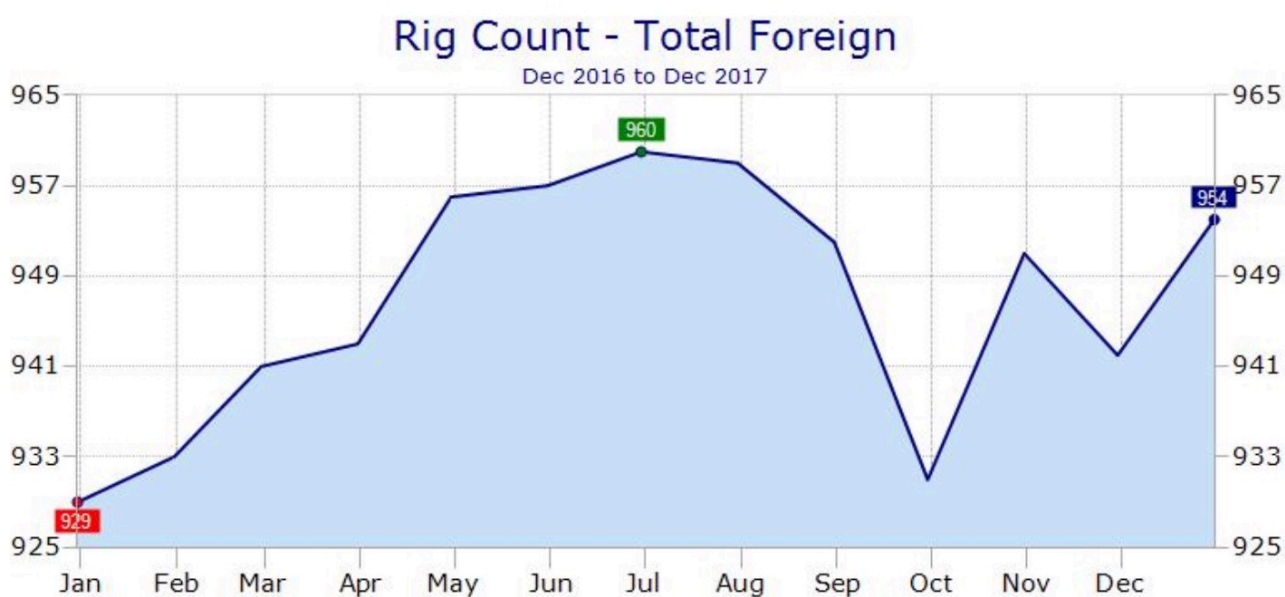


Рисунок 6 - Статистика буровых установок в мире с декабря 2016 по декабрь 2017 г.



Рисунок 7 - Динамика цен на нефть марки Brent USD/баррель

Доля рынка (Market Share- %) . Другой показатель операционной деятельности компании, позволяющий оценить положение подразделения компании на рынке того или иного сервиса, что позволяет строить прогнозы и формировать более правильную ценовую политику. Рассчитывается в процентном отношении как отношение выручки компании по региону, либо сегменту, либо заказчику к потенциальной максимальной выручке по данному критерию.

Доход от новых разработок (NPR и NPR%). Показатель доход от новых разработок рассчитывается как отношение выручки от новых технологий (принимаются во внимание за последние 5 лет) к общей выручке компании. Позволяет производить планирование и регулировать затраты на научные разработки и маркетинг новых технологий. Один из наиболее важных показателей операционной деятельности, отражающей насколько современные решения компании соответствуют потребностям рынка.

Балансовые показатели. DSO and LAPSE days. В своей деятельности Baker Hughes, как и все транснациональные корпорации, следует Общепринятым принципам бухгалтерского учёта GAAP и применяет общепринятые показатели эффективности освоения доходов, такие как DSO.

DSO, Days Sales Outstanding – условная мера среднего числа дней,

которые компания тратит для сбора доходов после выполненной продажи/услуги. DSO в Baker Hughes определяется на ежеквартальной основе и может быть рассчитано путем деления суммы дебиторской задолженности в течение определенного периода на общую стоимость кредитных продаж за тот же период, и умножения результата на количество дней в периоде.

Для оценки эффективности деятельности в Baker Hughes, помимо общепринятого DSO применяется еще и показатель Lapse Days, LD — условная мера среднего числа дней, которые компания тратит для выставления счета после выполненной продажи/услуги. LD является дополнительным к DSO показателем и рассчитывается путем деления начислений (признанной, но не выставленной выручки) на общую стоимость кредитных продаж за тот же период, и умножения результата на количество дней в периоде.

Несмотря на очевидную финансовую природу показателей, в совокупности они могут характеризовать не только эффективность работы бухгалтерии предприятия. Например, высокий DSO при низком LD может говорить о низкой платежеспособности заказчиков или несоблюдении контрактных обязательств компанией, вызвавших приостановку платежей и т.п. И наоборот, высокий LD при низком DSO может означать несвоевременное формирование полевой документации или трудности в признании выполненных объемов работ.

Baker Hughes в России установлены следующие нормативы: DSO – 60 дней, LD – 22 дня. Плановые показатели пересчитываются ежеквартально с учетом текущей ситуации. Выравнивание и одновременное снижение DSO с начала 2015 года, представленное на Графике 8, характеризуется закрытием в первую очередь, убыточных контрактов и контрактов с недобросовестными заказчиками на фоне кризиса.

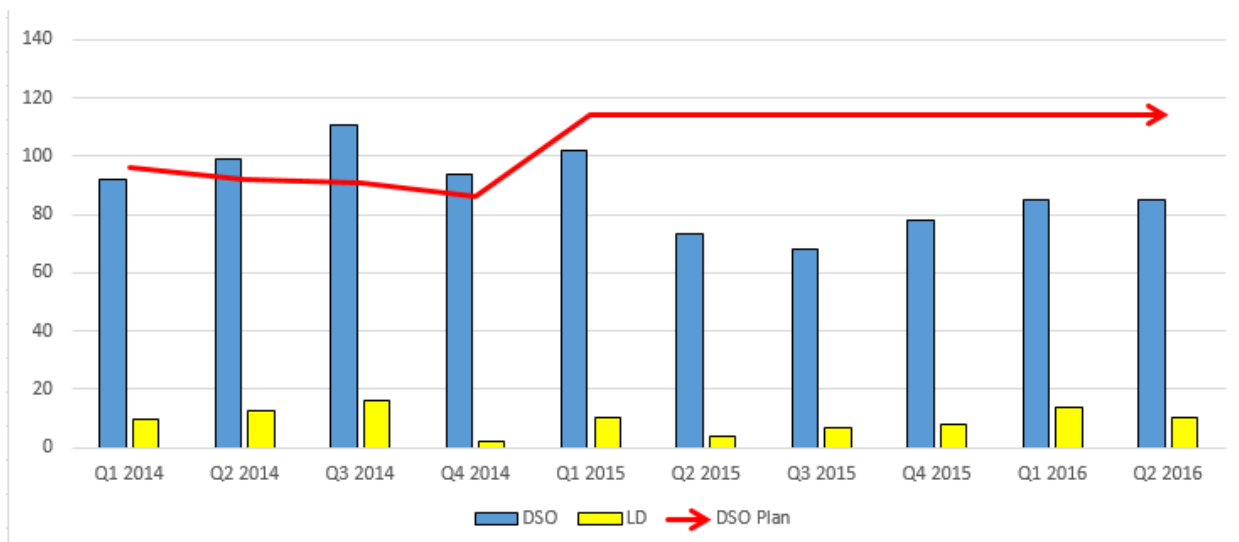


Рисунок 8 - Анализ структуры, финансового состояния и деятельности отделения АО«Baker Hughes» в Южно-Сахалинске

Другими балансовыми показателями являются оборачиваемость запасов (Inventory turns), показатель выполнения контрактов в срок (On-Time Delivery), CAPEX и показатель доходности активов (Return on Assets). А также используются показатели (Return on Capital (RONCE)) и Численность персонала.

Финансовые показатели. Оборачиваемость капитала (Return on Capital -RONCE).

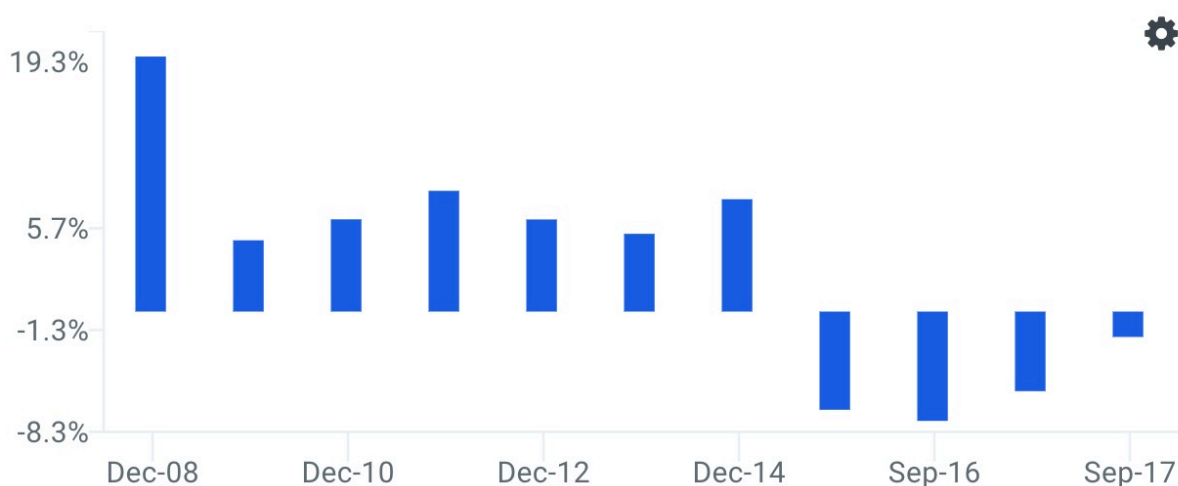


Рисунок 9 - Оборачиваемость капитала компании Бейкер Хьюз Инкорпорейтед за период декабрь 2008- сентябрь 2017

Как видно на рисунке, с 2015 года показатель находится в отрицательном значении и в сентябре 2017 года находился на уровне -1.7 %.

Анализ финансового состояния АО «Бейкер Хьюз» выполнен за период с 31.12.2014 – 31.12.16 г. (3 года). Деятельность АО «Бейкер Хьюз» отнесена к отрасли «Производство химических веществ и химических продуктов» (класс по ОКВЭД – 20), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

Таблица 4 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя				
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса	
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	На конец анализируемого периода (31.12.2016)
1	2	3	4	5	6
1. Внеоборотные активы	16 770 582	16 626 388	17 136 776	91,9	74,7
в том числе: основные средства	9 109 718	14 161 112	14 942 491	49,9	65,1
нематериальные активы	1 003	886	76	<0,1	<0,1
2. Оборотные, всего	1 475 592	4 999 138	5 814 471	8,1	25,3
в том числе: запасы	620 282	608 474	839 918	3,4	3,7
дебиторская задолженность	589 981	976 274	1 478 181	3,2	6,4
1. Собственный капитал	16 260 033	16 986 481	18 115 001	89,1	78,9
2. Долгосрочные обязательства, всего	312 105	393 059	328 151	1,7	1,4
в том числе: заемные средства	—	—	—	—	—
3. Краткосрочные обязательств, всего	1 674 036	4 245 986	4 508 095	9,2	19,6
Валюта баланса	18 246 174	21 625 526	22 951 247	100	100

Из показателей представленных в первой части таблицы показателей видно, что по состоянию на 31.12.2016 в активах организации доля текущих активов составляет 1/4, а внеоборотных средств, 3/4. Активы организации за весь период увеличились на 4 705 073 тыс. руб. (на 25,8%). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал компании увеличился в меньшей степени – на 11,4%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках – доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – 5 832 773 тыс. руб. (57,3%)
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 3 224 311 тыс. руб. (31,7%)
- дебиторская задолженность – 888 200 тыс. руб. (8,7%)

При этом, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- доходы будущих периодов – 2 701 187 тыс. руб. (56%)
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 854 968 тыс. руб. (38,4%)
- кредиторская задолженность – 241 473 тыс. руб. (5%)

Среди негативных статей баланса можно выделить «долгосрочные финансовые вложения» в активе и «оценочные обязательства» в пассиве (-4 935 132 тыс. руб. и -108 601 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации за два года вырос на 1 854 968,0 тыс. руб., или на 11,4% и составил 18 115 001,0 тыс. руб.

Чистые активы организации на 31.12.2016 значительно (на 177,1%) превышают уставный капитал. Это соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее

состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 11,4% за рассматриваемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2016). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

1. Коэффициент автономии (Кав) = Собственный капитал / Валюта баланса

$$\text{Кав (2014г.)} = 16260033/18246174 = 0,89;$$

$$\text{Кав (2015г.)} = 16986481/21625526 = 0,79;$$

$$\text{Кав (2016г.)} = 18115001/22951247 = 0,79.$$

2. Коэффициент финансового левериджа (Кфл) = Заемный капитал / Собственный капитал
 $\text{Кфл (2014г.)} = (312105+1674036)/16260033 = 0,12;$

$$\text{Кфл (2015г.)} = (393059+4245986)/16986481 = 0,27;$$

$$\text{Кфл (2016г.)} = (328151+4508095)/18115001 = 0,27.$$

3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Коб.СОС) = Собственные оборотные средства / Оборотные средства

$$\text{Коб.СОС (2014 г.)} = (16260033-16770582)/1475592 = -0,35;$$

$$\text{Коб.СОС (2015 г.)} = (16986481-16626388)/4999138 = 0,07;$$

$$\text{Коб.СОС (2016 г.)} = (18115001-17136776)/5814471 = 0,17.$$

4. Индекс постоянного актива (Ипост.актива) = Внеоборотные активы / Собственный капитал
 $\text{Ипост.актива (2014 г.)} = 16770582/16260033 = 1,03;$
 $\text{Ипост.актива (2015 г.)} = 16626388/16986481 = 0,97;$

$$\text{Ипост.актива (2016 г.)} = 17136776/18115001 = 0,95.$$

5. Коэффициент покрытия инвестиций (Кпи) = Собственный капитал + Долгосрочные обязательства / Валюта баланса
 $\text{Кпи (2014 г.)} = 16260033+312105/18246174 = 0,91;$

$$\text{Кпи (2015 г.)} = 16986481+393059/21625526 = 0,8;$$

$$\text{Кпи (2016 г.)} = 18115001+328151/22951247 = 0,8.$$

6. Коэффициент маневренности собственного капитала (Кман.СК) = Собственные оборотные средства / Собственный капитал

$$\text{Кман.СК (2014 г.)} = 16260033-16770582/16260033 = -0,03;$$

$$K_{\text{ман.СК}} (2015 \text{ г.}) = 16986481 - 16626388 / 16986431 = 0,03;$$

$$K_{\text{ман.СК}} (2016 \text{ г.}) = 18115001 - 17136776 / 18115001 = 0,05.$$

7. Коэффициент мобильности имущества ($K_{\text{ми}}$) = Оборотные активы /
Валюта баланса

$$K_{\text{ми}} (2014 \text{ г.}) = 1475592 / 18246174 = 0,08;$$

$$K_{\text{ми}} (2015 \text{ г.}) = 4999138 / 21625526 = 0,23;$$

$$K_{\text{ми}} (2016 \text{ г.}) = 5814471 / 22951247 = 0,25.$$

8. Коэффициент мобильности оборотных средств ($K_{\text{моб.Об.с}}$) =
Денежные средства + финансовые вложения / Оборотные средства

$$K_{\text{моб.Об.с}} (2014 \text{ г.}) = 3349 + 252788 / 1475592 = 0,17;$$

$$K_{\text{моб.Об.с}} (2015 \text{ г.}) = 10415 + 3371710 / 4999138 = 0,67;$$

$$K_{\text{моб.Об.с}} (2016 \text{ г.}) = 2476 + 3477099 / 5814471 = 0,60.$$

9. Коэффициент обеспеченности запасов ($K_{\text{об.з}}$) = Собственные
оборотные средства / Запасы

$$K_{\text{об.з}} (2014 \text{ г.}) = 16260033 - 16770582 / 620282 = -0,82;$$

$$K_{\text{об.з}} (2015 \text{ г.}) = 16986481 - 16626388 / 608474 = 0,59;$$

$$K_{\text{об.з}} (2016 \text{ г.}) = 18115001 - 17136776 / 839918 = 1,16.$$

10. Коэффициент краткосрочной задолженности ($K_{\text{кр.з}}$) = Краткосрочные
обязательства / Краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства

$$K_{\text{кр.з}} (2014 \text{ г.}) = 1674036 / (1674036 + 312105) = 0,84;$$

$$K_{\text{кр.з}} (2015 \text{ г.}) = 4245986 / (4245986 + 393059) = 0,92;$$

$$K_{\text{кр.з}} (2016 \text{ г.}) = 4508095 / (4508095 + 328151) = 0,93;$$

$$K_{\text{кр.з}} (2017 \text{ г.}) = 4508095 / (4508095 + 328151) = 0,93.$$

Коэффициент автономии на последний день анализируемого периода составил 0,79. Этот коэффициент характеризует степень зависимости предприятия от заемного капитала. Полученное значение говорит о неоправданно завышенной доли собственного капитала (79%) в общем капитале.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами по состоянию на 31.12.2016 составило 0,17. В течение анализируемого периода (с 31.12.2014 по 31.12.2016) изменение коэффициента

обеспеченности собственными оборотными средствами составило 0,52. Коэффициент на 31.12.2016г. показывает очень положительное значение. Несмотря на то, что в начале анализируемого периода значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами не соответствовало норме, в конце периода оно приняло нормальное значение.

За весь исследуемый период отмечено ощутимое падение коэффициента покрытия инвестиций до 0,80 (изменение на -0,11). Значение коэффициента на последний день анализируемого периода (31.12.2016) соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 71,07%).

На рисунке представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости АО «Бейкер Хьюз»:

Далее рассчитываем показатели ликвидности, так как данные показатели важны для предприятия, использующего различного рода кредиты, займы и отсрочки платежа.

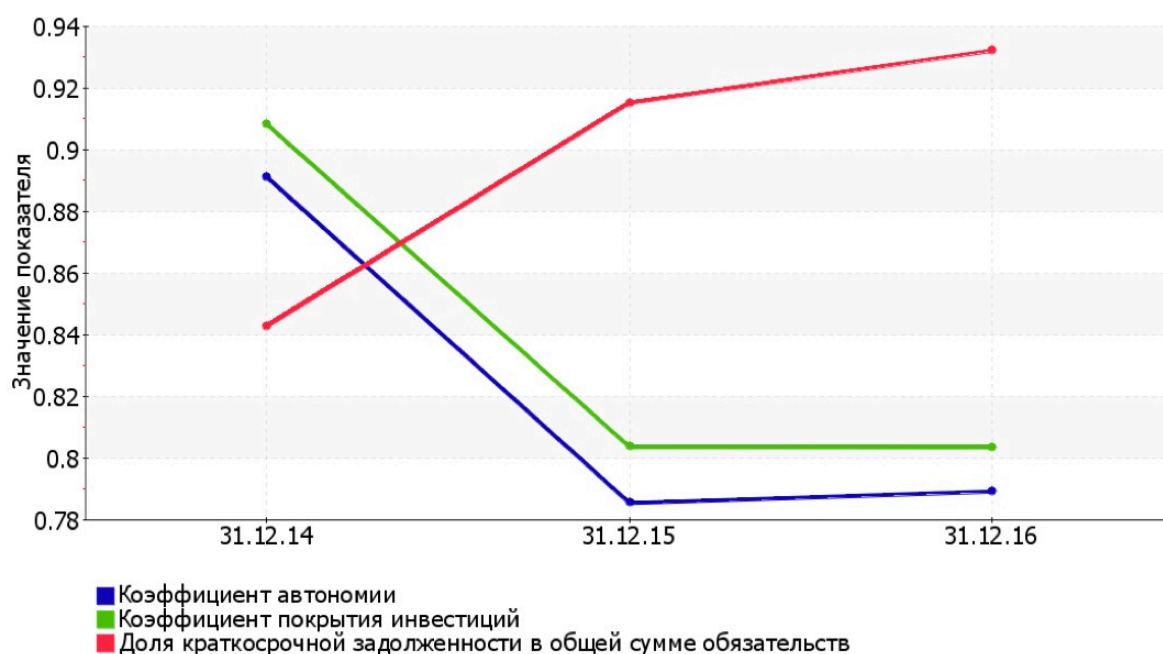


Рисунок 10 – Динамика показателей финансовой устойчивости АО «Бейкер Хьюз»

Таблица 5 – Расчет коэффициентов ликвидности АО «Бейкер Хьюз»

Показатель ликвидности	Значение показателя			Из менение показател (гр.4 - гр.2)	Рекоме дованное значение
	31.12 2014	31.12 2015	31.12 2016		
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,59	2,2	4,97	3,38	2 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,34	1,92	4,24	3,9	не менее 1.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,28	1,49	2,97	2,69	не менее 0,2.

1. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) = Оборотный капитал /
Текущие обязательства

$$\text{Ктл (2014 г.)} = 1475592/928767=1,59;$$

$$\text{Ктл (2015 г.)} = 499913/2270793=2,2;$$

$$\text{Ктл (2016 г.)} = 5814471/1170240=4,97.$$

2. Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) = Дебиторская
задолженность + Финансовые вложения + Денежные средства / Текущие
обязательства

$$\text{Кбл (2014 г.)} = 589981+252788+3349/928767=0,34;$$

$$\text{Кбл (2015 г.)} = 976274+3371710+10415/2270793=1,92;$$

$$\text{Кбл (2016 г.)} = 1478181+3477099+2476/1170240=4,24.$$

3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) = Денежные средства +
Финансовые вложения / Текущие обязательства

$$\text{Кал (2014 г.)} = 3349+252788/928767=0,28;$$

$$\text{Кал (2015 г.)} = 10415+3371710/2270793=1,49;$$

$$\text{Кал (2016 г.)} = 2476+3477099/1170240=2,97.$$

На 31.12.2016 коэффициент общей ликвидности в пределах нормы. Также необходимо отметить положительную динамику – в течение анализируемого периода (31.12.14–31.12.16) коэффициент текущей ликвидности вырос на 3,38. Значение более 3 свидетельствует о нерациональной структуре капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности имеет значение, укладывающееся в норму (4,24). Это означает, что у АО «Бейкер Хьюз» достаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства и погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Значение выручки за 2016 год составило 10 650 733 тыс. руб., что на 1 175 256 тыс. руб. выше значения выручки за 2015 год.

Прибыль от продаж за 2016 год составила 912 910 тыс. руб. За весь исследуемый период наблюдался приличный рост финансового результата от продаж, составивший 45 468 тыс. руб.

Организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

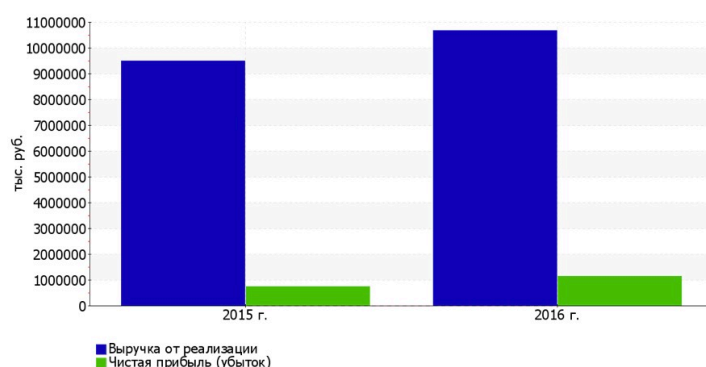


Рисунок 11 – Динамика выручки и чистой прибыли АО «Бейкер Хьюз» за 2015 и 2016 гг.

Рентабельность предприятия, являющийся главным экономическим показателем, который хорошо характеризует прибыльность от труда предпринимателя. Его расчет дает понять насколько выгодным является выбранный проект или направление.

Рентабельность продаж является еще одной существенной характеристикой при ценообразовании продукции или услуги, так как показывает, сколько процентов в общей выручке приходится на прибыль предприятия.

За последний год компания имела прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 9,7% от полученной выручки.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за 2016 год составил 13,9%.

Рентабельность собственного капитала – является важнейшим финансовым показателем отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал.

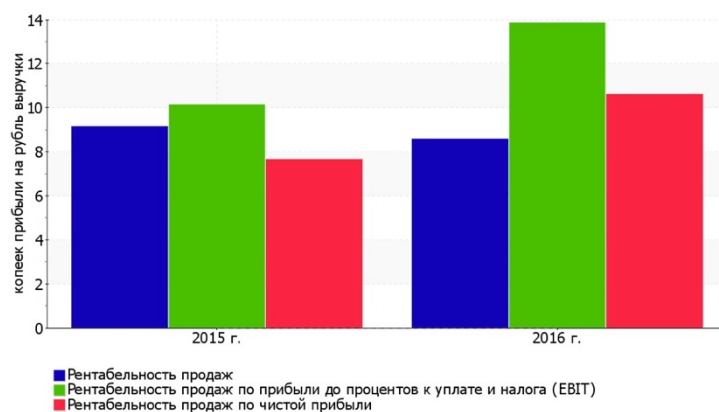


Рисунок 12 – Динамика показателей рентабельности продаж АО «Бейкер Хьюз»

За два года прирост рентабельности собственного капитала составил всего 1,95%. За период 2015-2016 гг. значение рентабельности собственного капитала не удовлетворяет нормативному значению.

В отличие от схожего показателя "рентабельность активов", этот показатель характеризует эффективность использования только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия.

Рентабельность активов существенно выросла за рассматриваемый период на 1,56 %. Рентабельность активов за 2016 год составила 4,92 %.

Изменение основных показателей рентабельности активов и капитала организации наглядно видно на рисунке 13.

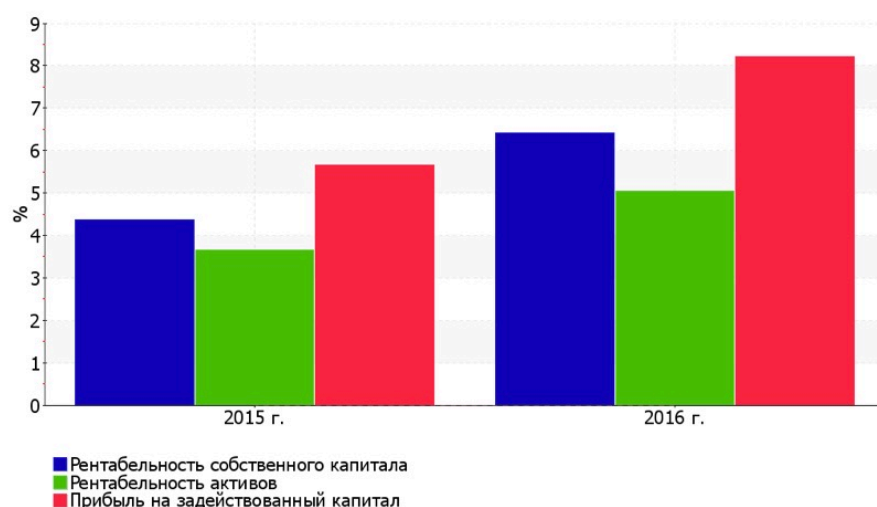


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала

По результатам данного анализа выделены и объединены по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности АО «Бейкер Хьюз» за три года.

Таким образом, следующие 5 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 31 декабря 2016 года демонстрирует очень хорошее значение (0,17);

- зафиксировано хорошее соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

- наблюдается абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормативному значению;

- зафиксировано хорошее соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

- чистая прибыль за 2016 год составила 1 128 520 тыс. руб. (+402 072 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие положительные значения:

- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует нормальному значению;

- коэффициент автономии достаточно высок (0,79);

- наблюдается низкая рентабельность активов (4,92% за последний год);

- за последний год получена прибыль от продаж (912 910 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+ 45 468 тыс. руб.);

- зафиксировано хорошее соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Следующие 3 показателя финансового положения и результатов деятельности организации имеют неудовлетворительные значения:

- наблюдается низкая рентабельность активов (4,92% за последний год);

- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже существующего нормативного значения;

- отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

3.3 Разработка корректирующих мероприятий на основе АО «Бейкер Хьюз»

В современных международных рыночных условиях стабильная деятельность АО «Бейкер Хьюз» зависит от умения данной компании правильно использовать все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

Как показывают данные за рассматриваемый период, одним из важнейших резервов себестоимости продукции и получения прибыли является снижение непроизводственных расходов и потерь.

Хотя состав непроизводственных расходов и издержек весьма разнообразен, как и их характер к процессу производства. В следствии чего, для их правильного расчета и контроля необходимо классифицировать непроизводственные расходы и потери.

Так, предлагаемые классификации построены по ряду критериев:

1) Так по характеру потерь ресурсов непроизводственных расходы и потери подразделяются на потери средств труда, потери рабочей силы и предметов труда (подразделяем на потери сырья, материалов и готовой продукции).

2) В зависимости от принадлежности к процессу производства непроизводственные расходы и потери группируются по следующим признакам: расходы и потери в процессе производства продукции, ее распределения и обращения и потери, не связанные с этими процессами.

3) По источникам возмещения непроизводственные расходы и потери подразделяются на возмещенные за счет произведенного национального дохода и включаемые в продукт.

К первому подразделению относятся непроизводительные расходы и потери, возмещаемые из прибыли и бюджета. Такие как штрафы, пени, неустойки и другие непроизводительные расходы.

Ко второму подразделению относятся непроизводные расходы и потери, включенные в состав затрат, образующих себестоимость продукции.

Также, большое значение на АО «Бейкер Хьюз» имеет оценка потерь от брака и некачественного сервиса. Сам анализ потерь заключается в определении их удельного веса в себестоимости продукции. В 2016 году удельный вес потерь от брака в себестоимости не изменился по сравнению с прошлым годом и составил 0,1% [48]. Кроме того, основной причина брака является недобросовестное отношение рабочих и исполнителей к своим обязанностям, несоблюдение процедур, несоответствие стандартов применяемого материала, некачественное выполнение работы.

Что касается положительной динамики, то к большому преимуществу АО «Бейкер Хьюз» возможно отнести достаточно эффективное использование производственного потенциала. Благодаря обширной модернизации, проведенной в 2014 году – основные производственные фонды используются достаточно полно. Минимизированы внутрисменные потери.

Как видно из практики, достичь эффективной, целенаправленной работы по экономии всех видов ресурсов возможно при постоянном анализе и налаженном учете.

Недостатки в учете порождают потери еще потому, что при их наличии зачастую снимается ответственность за рациональное использование ресурсов и исключается возможность эффективного контроля за их использование. Следствием слабого учета, контроля и анализа является расточительность и бесхозяйственность.

Рыночная экономика предполагает резкое сокращение непроизводственных расходов и потерь, повышение ответственности должностных лиц за результаты хозяйствования.

Таким образом, у АО «Бейкер Хьюз» происходит снижение прибыли за счет недостаточного использования ресурсов, от нерационального их использования, а к основным факторам сокращения и ликвидации непроизводственных расходов и потерь АО «Бейкер Хьюз» можно отнести: совершенствование организации учета непроизводственных расходов и потерь, введение новых систем оплаты и премирования, повышение организационно-

технического уровня производства. Снижение и ликвидация непроизводственных расходов и потерь в дальнейшем окажет положительное влияние на снижение себестоимости продукции, увеличения спроса на него и, соответственно, на повышение прибыли.

4. Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

В настоящее время тема корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса является крайне важной. Она связана с решением важнейших вопросов общества: предоставлением рабочих мест гражданам, подготовке молодых специалистов, охране окружающей среды, развитию общества в целом.

Компании, занятые в нефтегазовой отрасли зачастую задействуют в своей деятельности огромные кадровые ресурсы, проводят работы, которые оказывают негативное воздействие на окружающую среду. Следовательно, такие компании должны нести ответственность за свою деятельность.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность является важной составляющей для организаций, стремящихся к динамичному развитию. Социальная ответственность представляет собой не только действия, связанные с важнейшими стейкхолдерами компании, но и стремление учесть интересы людей, различных сообществ и окружающей среды в целом. Говоря другим языком, социальная ответственность бизнеса представляет собой стратегию, в соответствии с которой организация добровольно принимает на себя обязательства перед социумом.

АО «Бейкер Хьюз», руководствуясь высокой ответственностью перед своими работниками и обществом в целом, готово возлагать на себя социальные обязательства. В своем подходе компания Бейкер Хьюз тщательно придерживается принципов и положений стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

Корпоративная социальная ответственность делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя социальная ответственность включает в себя:

- безопасные условия труда;
- регулярная заработная плата;
- поддержание социально значимой заработной платы;

- дополнительное медицинское страхование сотрудникам;
- подготовка и реализация программ развития специалистов;

Внешняя социальная ответственность включает:

- проведение спонсорских и благотворительных мероприятий;
- непосредственное участие и содействие в охране окружающей среды;
- готовность компании нести ответственность за качество производимой

продукции перед потребителями.

Компания АО «Бейкер Хьюз» в своей деятельности осуществляет программы корпоративной социальной ответственности как на внутреннем, так и на внешнем уровне.

Для того, чтобы проанализировать эффективность проведения таких программ, необходимо пройти несколько этапов:

- определить стейкхолдеров организации;
- определить структуру программ КСО;
- определить затраты на программы КСО;
- оценить эффективность и выработать необходимые рекомендации.

4.2 Анализ эффективности программы КСО в АО «Бейкер Хьюз»

Стейкхолдеры компании представляют собой заинтересованные стороны, на которых деятельность компании оказывает прямое и косвенное воздействие.

Прямые стейкхолдеры оказывают большее воздействие на компанию. Деловая репутация компании в первую очередь зависит от качества производимой продукции и сотрудников. Для компании АО «Бейкер Хьюз» безопасность условия труда является одной из основных ценностей компании. Компания уделяет особое внимание всем аспектам обеспечения безопасности на всех этапах от производства продукции до транспортировки и установки оборудования на месторождениях. Также соблюдение норм и правил охраны труда влияет на репутацию компании. Также многие заказчики стараются избегать подрядчиков с низким рейтингом в области охраны труда.

Таблица 6 – Стейкхолдеры подразделения АО «Бейкер Хьюз»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники АО «Бейкер Хьюз» и контрактники организации	Экологические организации
Непосредственные потребители производимой продукции и сервисов	Государственные органы власти
Поставщики и подрядчики компании	Местные жители

Также репутация компании связана с поставщиками и подрядчиками, от которых также зависит качество продукции.

Сотрудники АО «Бейкер Хьюз» и контрактные сотрудники компании формируют основную часть прямых стейкхолдеров.

Характеристика косвенных стейкхолдеров АО «Бейкер Хьюз» также характеризуется особенностями. Речь идет о частичном совпадении прямых и косвенных стейкхолдеров компании. Дело в том, что в АО «Бейкер Хьюз», значительная часть персонала региональных локаций представлено местным населением. Надо принимать во внимание и преобладающий вахтовый метод работ, что предполагает отвлечение от рабочего процесса сотрудников находящихся на «свободной» вахте.

Широкая география деятельности общества предполагает тесное сотрудничество с местными органами власти на взаимовыгодных условиях.

В своей деятельности АО «Бейкер Хьюз» не исключает сотрудничество со специализированными фондами и благотворительными организациями. Поступившие обращения об оказании содействия в финансировании рассматриваются ОАО «Востокгазпром» с учетом планирования бюджета организации.

В зависимости от целей компании и выбора стейкхолдеров, то есть тех на кого будут направлены программы, компания формирует структуру корпоративной социальной ответственности.

Помимо заработной платы, сотрудникам компаний АО «Бейкер Хьюз» предоставляется обширный социальный пакет, в который входят как обязательные, предусмотренные российским законодательством выплаты, надбавки, компенсации и гарантии, так и дополнительные, которые добровольно берет на себя работодатель.

4.3 Определение структуры программ КСО

Выбор программ, а, следовательно, структура социальной ответственности напрямую зависит от целей предприятия и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены эти программы.

Перечисленные в таблице мероприятия представляют собой высокую социальную значимость, что подтверждает их необходимость и целесообразность. Проводимые мероприятия соответствуют ожиданиям стейкхолдеров.

Таблица 7 - Структура программ КСО АО «Бейкер Хьюз»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Повышения квалификации сотрудников	Социально – ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение уровня компетенции и квалификации персонала
Подбор нового персонала	Социально-ответственное поведение	Потенциальные сорудники, местные жители	Ежегодно	Развитие кадрового состава
Подарки сотрудникам на праздники, подарки для детей сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Поощрение сотрудников

Продолжение таблицы 7

Помощь университетам научным центрам	Пожертвования	Местные жители, студенты учебных заведений, научные сотрудники	Ежегодно	Повышение уровня подготовки потенциальных сотрудников, новые технические разработки
Участие в экологических акциях	Социально-ответственное поведение	Экологические организации	Ежегодно	Повышение уровня экологической безопасности

В реализации программ обучения и подготовки своих сотрудников, АО «Бейкер Хьюз» опирается прежде всего на собственные ресурсы. Компания осуществляет непрерывный процесс модернизации собственных учебных центров. Основную задачу по профессиональному обучению осуществляет непосредственно «Baker Hughes Inc.» на базу учебных центров в Хьюстоне (США, Техас), Дубае (ОАЭ), Куала Лумпуре (Малайзия) и Тюмене (Российская Федерация). Помимо теоретических знаний, на базе учебных центров с целью приобретения практических навыков созданы учебно-производственные участки заканчивания скважин, эксплуатационного и разведочного бурения, нефтехимии и другие.

Кроме того, компания предоставляет возможность студентам последних курсов высших учебных заведений проходить практику с возможностью последующего трудоустройства. Хайринговые мероприятия проводятся ежегодно.

4.4 Затраты на проведения программ КСО

АО «Бейкер Хьюз» уделяет особое внимание вопросам рационального использования природных и энергетических ресурсов, снижения антропогенного воздействия на территории деятельности компании.

Таблица 8 – Затраты на мероприятия КСО АО «Бейкер Хьюз», млн. руб.

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период
Обучение персонала в учебных центрах Baker Hughes Inc.	350
Природоохранные мероприятия	25
Помощь университетам и научным центрам, стипендии для студентов	150
Итого:	525

В АО «Бейкер Хьюз» действует эффективная система экологического менеджмента, обеспечивающая соблюдение всех норм и требований российского природоохранного законодательства, а также стимулирующая развитие и внедрение ресурсосберегающих технологий. Компания по собственной инициативе проводит ряд природоохранных мероприятий по очистке окружающей среды.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Анализируя эффективность корпоративной социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

- Действующая программа корпоративной социальной ответственности АО «Бейкер Хьюз» соответствует миссии и стратегии предприятия;
- В целом программа корпоративной социальной ответственности соответствуют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров;
- Продолжая следовать выбранному курсу корпоративной социальной ответственности, АО «Бейкер Хьюз» добивается повышения лояльности местного населения, местных органов власти в отношении деятельности

компании в регионе, улучшает имиджа предприятия, обеспечивает рост репутации, укрепления корпоративного духа сотрудников;

- АО «Бейкер Хьюз» несет большие затраты на реализацию программ корпоративной социальной ответственности, однако, эти затраты не так заметны, учитывая затраты общества по осуществлению основного вида деятельности, к тому же полученный эффект выражается не только в денежном эквиваленте, но и в других видах благ для компании в целом.

Заключение

Стабильное функционирование международного предприятия в современных рыночных условиях требует постоянного регулирования и усовершенствования управленческой деятельности. Требуется повышение эффективности производства. Требуется уделять пристальное внимание как переменчивым потребностям рынка, так и мотивации персонала компании. В настоящее время во всем мире уделяется пристальное внимание проблематике управления качеством, применению инновационных средств и методов менеджмента. Таким образом, изучение и анализ современных подходов и методов стратегического управления, и потенциала для их внедрения в области менеджмента, является весьма актуальной проблемой.

Стратегическое видение в бизнесе ориентируется не столько на ретроспективные, сколько на перспективные оценки текущего состояния дел. В рамках стратегического менеджмента, таким образом, реализуются три глобальные задачи – адаптация к быстро меняющейся окружающей среде, определение будущей конфигурации бизнеса и формирование инновационного контура развития и роста. Сложность и неоднозначность возможных решений такого рода задач обусловили множественность концепций понимания стратегии в бизнесе.

Таким образом, в результате реорганизации традиционной системы учёта организация должна получить конкурентное преимущество в виде эффективной информационной подсистемы предприятия – стратегического управленческого учёта.

Разработка системы КРІ и постоянное использование ее на практике позволяет контролировать выполнение стратегических целей. Положительный эффект от внедрения системы КРІ обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого

решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании. Управление организацией на основе системы ключевых

Главной целью в нефтегазовом бизнесе является повышение эффективности производства, которое закладывается уже на стадии разработки проекта, его реализации, оптимизации, сокращения транзакций, регулирования циклов бизнеса, развитие кластерной формы организации производства нефтегазохимической продукции и ее переработки в специальных индустриальных парках.

Главная проблема многих нефтегазовых предприятий на сегодняшний день состоит, в частности в неспособности эффективно управлять деятельностью предприятия в соответствии с современными условиями экономической ситуации.

Вследствие чего, понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность» относятся к числу важнейших категорий рыночной экономики, они тесно связаны между собой.

Под экономической эффективностью понимаем отношение результата к затратам деятельности предприятия, зависящее от создания оптимальных условий производства качественного продукта, его сбыта характеризующееся достижением высоких финансовых показателей. Производственная деятельность предприятия осуществляется тем эффективней, чем совершеннее на ней техническая оснащенность производства, под которой понимается комплекс конструкторских, технологических и организационных мероприятий, обеспечивающих разработку и освоение производства различных видов продукции, а так же совершенствование выпускаемой продукции.

Главное в стратегическом управлении на нефтехгазовых предприятиях – это увязка и системность показателей. С этой целью используется методика ключевых показателей эффективностей КРІ, характеризующая статический показатель и его динамику. Результатами выступают показатели эффективности управления финансовой и операционной деятельности фирмы, как и иных

показателей, с учетом действия всех факторов. При поведении управления экономической эффективностью следует учитывать общие и специфические особенности, связанные с функционированием предприятия в условиях финансового кризиса.

Помимо этого, каждая компания, производящая товары и услуги, тщательно контролирует эффективность своей производственной деятельности как материальной основы бизнеса и главного средства его устойчивого финансового состояния и конкурентоспособности. Соответствующая информация – методы анализа, учета, планирования, контроля эффективности использования производственных ресурсов – предназначена для внутреннего использования, прежде всего менеджерами компании, она в основном недоступна для «аутсайдеров» предприятия и охраняется законом о коммерческой тайне. На основании этих документов и проводился финансовый анализ АО «Бейкер Хьюз».

В результате практической работы в проведении анализа финансовой деятельности АО «Бейкер Хьюз» можно сделать следующие выводы:

В целом производственно-хозяйственную деятельность за 2015 – 2016 годы можно оценить как удовлетворительно, в частности за этот период:

- наблюдается тенденция роста чистой прибыли на 402 072 тыс. руб. или 55,35%;

- себестоимость продаж так же выросла на 1 123 887 тыс. руб. Или 13,87%. Рост себестоимости, главным образом связан с ростом цен на сырье, а также на энергоресурсы;

Кроме того, у АО «Бейкер Хьюз» есть «проблемные» статьи баланса, которые характеризуют неликвидные средства в составе активов. Для устранения «проблемных» статей баланса были предложены следующие мероприятия по их снижению:

1. Повышение объемов реализации продукции;
2. Увеличение контроля над незавершенным производством (оценка потерь от брака);

3. Сдача в аренду свободных складских помещений;
4. Совершенствование учета непроизводственных расходов и потерь.

В экономике предприятий нефтегазовой отрасли может рассчитываться эффективность самых различных аспектов деятельности предприятий: эффективность специализации, концентрации, кооперации, трудовых ресурсов, размещения производства и т.д. Однако все эти виды эффективности в конечном итоге должны способствовать росту рентабельности предприятия.

Список публикаций магистранта

Коваль В.В. «Ключевые показатели эффективности как инструмент управления предприятием нефтегазовой промышленности » // Научное сообщество студентов: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: сб. ст. по мат. XXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 16(27).

Список использованных источников

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ.— М.: Олимп-Бизнес, 2010.-304 с.
2. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2016. — 384 с.
3. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов.- М.: Альпина Паблишер, 2016. — 400 с.
4. Мантусов В.Б. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / Мантусов В.Б., Рыбалкин В.Е., Логинов Б.Б., Харланов А.С., Руднева А.О., Грибанич В.М., Мустафин Т.А., Толмачев П.И. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 447 с.
5. Чеботарев Н.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / Н.Ф. Чеботарев. — М.: Дашков и К, 2015. — 350 с.
6. Звонова Е.И. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие / Е.И. Звонова, И.Е. Медушевская. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 274 с.
7. Кухмистрова Н. А. Влияние факторов макросреды на деятельность предприятий питания // «Современные наукоемкие технологии». — № 7-1 / 2014.
8. Калинкина Г.Е., Трибушный И.Ю. Международная торговля в системе мировой экономики. ВТО: содействие управлению торговыми потоками: учебное пособие / Г.Е. Калинкина, И.Ю. Трибушный. — Саратов: «Вузовское образование», 2016. — 229 с.
9. Брагинский О.Б. Нефтегазовый комплекс мира. М.: Изд. «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М.Губкина, 2006. - 640 с.
10. Брагинский О.Б. Сжиженный природный газ: новый фактор мирового энергетического рынка. М.- 2006.- 75 с.
11. Выгон Г.В., Белова М.А. Развитие мирового рынка СПГ: вызовы и возможности для России. Энергетический центр Московской школы управления СКОЛКОВО. М. - 2013.

12. Швецова Н. К. Проблемы учетно-аналитического обеспечения управления финансовой устойчивостью бизнеса // Инновационное развитие экономики. 2013. No 3 (15). С. 103–106.
13. Рокотянская В. В. Сущность понятия рентабельность и основные пути повышения рентабельности промышленных предприятий // День науки: общеуниверситетская науч. конф. молодых учёных и специалистов: сб. материалов. М., 2015. С.199–204.
14. Вахрушев В. О. Методика факторного анализа предприятия. М.: Новости, 2012. 256 с.
15. Чумаков Е., Товкач С. Анализ прибыли предприятия. М.: ИЭПП, 2011. 268 с.
16. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: учебное пособие / под ред. С. В. Галицкой. М.: Эксмо, 2008. 649 с.
17. Экономические методы определения рентабельности в промышленности: Вопросы методологии рентабельности: учебник / под ред. В. Н. Масленникова. М.: Финансы и статистика, 1975. 460 с.
18. Селезнева Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации. М.: ЮНИТИ-Дана, 2008. 583 с.
19. Пещанская И. В. Финансовый менеджмент: краткосрочная финансовая политика. М.: Экзамен, 2006. 400 с.
20. Бариленко В. И. Анализ финансовой отчетности. М.: КНОРУС, 2008. 432 с.
21. Медведев В. А. Социалистическое производство: Политико-экономическое исследование: монография. М.: Экономика, 1981. 540 с.
22. Вахрушина М. А. Анализ финансовой отчетности. М.: Вузовский учебник, 2009. 367 с.
23. Гиляровская Л. Т. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. М.: Проспект, 2008. 360 с.
24. Воробьев Ю. Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие. Симферополь: Таврия, 2007. 632 с.

25. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2006. 425 с.
26. Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие. М.: ВЕЛБИ, 2006. 344 с.
27. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. 288 с.
28. Ронова Г. Н. Финансовый анализ: учебно-практическое пособие. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2007. 211 с.
29. Толпегина О. А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. М.: МИЭМП, 2009. 196 с.
30. Блажевич О. Г. Теоретические аспекты повышения эффективности финансовых показателей предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2013. No4 (23) . С. 28–34.
31. Блажевич О. Г. Управление денежными потоками в организации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2015. No1 (30). С. 12–18.
32. Полунин А. Ф. Экономика нефтехимической отрасли. М.: ИВЦ "Маркетинг", 2011. 264 с.
33. Dobrovolsky A. L. PEST analysis as a tool of strategical planning // Megapolise management. 2013. No4 (34). P. 116–119.
34. Серкова Н. В. Макроокружение и его влияние на нефтехимическую отрасль и компании // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2011. No 3. С. 53–57.
35. SWOT-анализ: правила и примеры составления [Электронный ресурс] / Акцион управление и финансы. URL: www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz (дата обращения: 05.05.2017).
36. Манухов Р. С. Экономика предприятий химических отраслей. М.: Инфра-М, 2013. С. 206–208.
37. Волынский В. Ю. Современное состояние теории и практики оценки финансовой устойчивости предприятия // Сборник научных трудов вузов России

«Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2012. No 31. С. 12–16.

38. Бурцев А. Л. Анализ финансовой устойчивости организации: теория и сфера применения // Вестник АГТУ, серия: Экономика. 2010. No 1. С. 254–257.

39. Казакова Н. А. Финансовый анализ. М.: Издательство Юрайт, 2015. С.114–115.

40. Матузов Д. Р. Основы нефтяной и газовой промышленности. М.: Инфра-М, 2014. 118 с.

Приложение А

Abstract

The stable functioning of an international enterprise in modern market conditions requires continuous regulation and improvement of management activities. We need to pay close attention to both the changing market needs and the motivation of the company's personnel. At present, the whole world pays close attention to the problems of quality management, the use of innovative tools and management methods. Thus, the study and analysis of modern approaches and methods of strategic management, and the potential for their implementation in the field of management, is a very pressing problem.

In the oil and gas industry, in the present conditions, a significant enlargement of the extracting and service companies is characteristic through growth, mergers and acquisitions. Examples are the purchase by the energy giant General Electric of the third-largest service company Baker Hughes Inc., the purchase of Schlumberger by Cameron and other deals. In this context, the main task in the management of the holding is the agreed achievement by all divisions of the company's common goal and the ability to track the contribution of each individual entity to the achievement of a global goal. The use of key performance indicators in the strategic management of the company can solve this problem.

Key performance indicator (KPI) is a set of quantifiable measures that a company or industry uses to gauge or compare performance in terms of meeting their strategic and operational goals. KPIs vary between companies and industries, depending on their priorities or performance criteria. The performance indicators are organized under two categories – core and additional – to differentiate between indicators that are commonly adopted across companies in the oil and gas industry versus indicators that may not have general applicability to all oil and gas industry companies and/or may not be sufficiently well-defined for common adoption. The core indicators have been defined to enable generally consistent reporting or aggregation on a global basis. There can be value and benefit in using core indicators to promote consistent performance reporting among companies, encourage best practice sharing

and enable industry associations and organizations to generate reasonable overviews of sector performance. Additional indicators may often represent a leading practice in sustainability or non-financial reporting.

Purpose and objectives of the study. The purpose of the study is to analyze the key performance indicators of the international oil and gas service company.

To achieve this goal, the following tasks are formulated:

1. To study key performance indicators and their applications in Russia and abroad.
2. To study the classification and methodologies for the development of KPI key indicators.
3. Analyze the system of key performance indicators of JSC "Baker Hughes".

Generally speaking, the process of goal definition, selection of operative directions, and decision-making reflect the essence of management. For the first time Drucker P. suggested to tie management process with goals in 1954. The “key indicators” should be formed based on “smart goals” principles, so-called SMART-criteria (Doran, 1981). In other words, they should be specific for the company and its subdivisions; measurable; ISSN 2039-2117 (online) ISSN 2039-9340 (print) Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No 3 S3 May 2015 21 achievable; relate to unit’s business area; have due dates. Balanced scorecard system is a management system that allows relating general strategy of the company with operative management. It affects all aspects of company’s activity: financial, consumer, economic, and innovative one. Management of companies of complex structure requires authority delegation regarding indicators management and assignment of responsibility for their achievement at all levels of management. Therefore it makes sense to use different classification of KPI.

Object and subject of research. As the object of the study, key performance indicators of Baker Hughes (the Russian division of Baker Hughes Inc.) are considered. The subject of the study is the efficiency of economic activities of the oil and gas service company.

Based on the analysis of key performance indicators of Russian and foreign companies, a system of unified indicators for assessing the performance of vertically integrated petrochemical companies was formed. The main strategic goal of joint-stock vertically integrated petrochemical companies is to maximize the corporate value of companies through increased oil production.

Theoretical and methodological basis of the research. The study is based on theoretical and methodological provisions contained in the works of foreign and domestic authors in the development and implementation of key performance indicators. To achieve the objectives, a systematic approach, a comparative analysis and data obtained during the passage of production practices in the enterprise

The information base of the research consists of annual and quarterly reports and statistics of international oil and gas companies, industry print and electronic magazines in English, statistical publications - annual IHS reviews, the British Petroleum Statistical Review of the World Energy, the International Energy Agency, and the analytical materials of the Strategy Partners Group. The reliability and validity of the scientific provisions, conclusions and recommendations contained in this dissertational research is provided by the application of modern theories of strategic management, as well as economic research methods.

In the course of the thesis, regional industry periodicals, conference industry materials and corporate data from the world's oil and gas leaders were widely used. The theoretical and practical significance lies in the fact that the considered system of key indicators, as a tool for managing and evaluating the efficiency of economic activity, can be used at oil and gas enterprises to improve the efficiency of economic management.

The results of the research are of interest for oil and gas enterprises studying the issues of resource efficiency and efficient economic management in industry. Thus, it is necessary to form a system of criteria and indicators that reflect the economic performance of enterprises aimed at improving the economic efficiency of the oil and gas complex.

Приложение Б
(обязательное)

**Структура программ корпоративной социальной ответственности
АО «Бейкер Хьюз»**

Таблица 9 - Структура программ КСО АО «Бейкер Хьюз»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Повышения квалификации сотрудников	Социально – ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение уровня компетенции и квалификации персонала
Подбор нового персонала	Социально-ответственное поведение	Потенциальные сорудники, местные жители	Ежегодно	Развитие кадрового состава
Подарки сотрудникам на праздники, подарки для детей сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Поощрение сотрудников
Помощь университетам научным центрам	Пожертвования	Местные жители, студенты учебных заведений, научные сотрудники	Ежегодно	Повышение уровня подготовки потенциальных сотрудников, новые технические разработки
Участие в экологических акциях	Социально-ответственное поведение	Экологические организации	Ежегодно	Повышение уровня экологической безопасности